UNIVERSITÉ DE VERSAILLES
SAINT-QUENTIN-EN-YVELINES

Ecole doctorale CRIT – CULTURE, REGULATION, INSTITUTIONS ET TERRITOIRE

THESE DE DOCTORAT
DE L'UNIVERSITE DE VERSAILLES SAINT–QUENTIN–EN– YVELINES

Spécialité : Sciences Economiques

Présentée par : Charlotte Da Cunha

Le 1er juillet 2010

Quelle prise en compte de la biodiversité dans les enjeux de performances de l'activité agricole en Île-de-France ?

Expérimentation d'une démarche d'évaluation participative multicritère.

Membres du Jury :

Rapporteurs **:**	Jean Simos, Professeur & Directeur GRES à l'Université de Genève
	Jean-Eudes Beuret, Maître de conférences HDR en sciences économiques à Agro Campus Ouest (Rennes)
Examinateurs **:**	Bertrand Zuindeau, Maître de Conférences HDR en sciences économiques à l'Université Lille 1
	Jean-Paul Vanderlinden, Professeur en sciences économiques à l'Université de Versailles Saint-Quentin-en-Yvelines (Guyancourt)
	Jean-Marc Douguet, Maître de Conférences HDR en sciences économiques à l'Université de Versailles Saint-Quentin-en-Yvelines (Rambouillet)
Directeur de thèse :	Martin O'Connor, Professeur en sciences économiques & Directeur REEDS, à l'Université de Versailles Saint-Quentin-en-Yvelines (Rambouillet)
Invités	Jean-Pierre Débrosse, Ingénieur d'études à la Bergerie nationale de Rambouillet
	Kévin Boisset, Directeur de l'exploitation à la Bergerie nationale de Rambouillet
	Laura Maxim, Chargée de Recherche à l'ISCC (CNRS, Paris)

RESUME

En cette Année Internationale de la Biodiversité, cette dernière est plus que jamais considérée, dans la littérature scientifique et institutionnelle, comme une composante irréductible de la durabilité qui doit faire l'objet d'attention dans tous les secteurs d'activités économiques. Cette thèse a pour objectif l'argumentation et la mise à l'épreuve d'une démarche participative multicritère pour comprendre comment l'environnement, dont la biodiversité, peut être pris en compte dans les activités agricoles.

Basé sur deux études de cas à des échelles différentes (une communauté de communes et une exploitation agricole), ce travail étudie dans quelle mesure la composante biodiversité est intégrée par les acteurs de l'activité agricole. Ces applications montrent que la démarche proposée est un support efficace pour la mise en évidence de leurs enjeux, ces derniers dévoilant une appropriation faible de la composante biodiversité par les acteurs.

Dans le chapitre 1, après avoir décrit l'intérêt porté à la biodiversité, nous démontrons que la prise en compte de l'environnement est devenue essentielle pour l'activité agricole avec la remise en cause du modèle productiviste actuel. Le chapitre 2 est consacré au contexte institutionnel qui va influencer cette activité en Île-de-France. Les chapitres 3 et 4 ont pour but de positionner la thèse par rapport aux connaissances acquises dans les champs de la Responsabilité Sociale des Entreprises et de l'Analyse Intégrée. La démarche d'analyse socio-économique que nous proposons est détaillée dans le chapitre 4. Les chapitres 5 et 6 montrent comment cette démarche peut être utilisée à des échelles différentes. Les résultats obtenus et le fonctionnement de la démarche sont discutés dans le chapitre 7. Enfin, le chapitre 8 présente les conclusions de la démarche, les apports théoriques et les perspectives de recherche.

MOTS-CLES :

Démarche participative multicritère, Evaluation, Enjeux de performances, Indicateur, Outil d'aide à la délibération, Responsabilité Sociale des Entreprises, Analysée Intégrée, Agriculture, Biodiversité, Île-de-France.

SUMMARY

In this International Year of Biodiversity, biodiversity is more than ever considered in scientific and institutional literature, as an irreducible element of sustainability that must be integrated in all economic sectors. This thesis aims at arguing and testing a participatory multi-criteria approach to understand how the environment, including biodiversity, can be taken into account in agricultural activities.

Based on two case studies on different scales (territory and farm), this thesis examines to what extent biodiversity is integrated by actors of agricultural activities. These applications show that the proposed approach is an efficient tool for identification of their issues, which reveal a weak consideration of biodiversity concerns.

In chapter 1, we highlight the importance that institutions and scientists give to biodiversity and its relation with agricultural activities. Taking into account the environment has become essential for farming due to challenge of intensive farming nowadays. Chapter 2 exposed the institutional context that will influence the agricultural activity in Île-de-France. Chapters 3 and 4 introduce what are considered as relevant literature fields in an attempt to position the thesis: Corporate Social Responsibility and Integrated Analysis. The approach of socio-economic analysis that we propose is detailed in Chapter 4. Chapters 5 and 6 show how this approach can be used at different scales. The results obtained and the functioning approach are discussed in Chapter 7. Finally, Chapter 8 presents the conclusions of the approach, the theoretical input and research perspectives.

KEY WORDS

Participatory multi-criteria approach, Evaluation, Performance Issues, Indicator, Deliberation Support Tool, Corporate Social Responsibility, Integrated Assessment, Agriculture, Biodiversity, Île-de-France.

TABLE DES MATIERES

0. INTRODUCTION GENERALE 13
0.1. Du développement durable aux stratégies en faveur de la biodiversité 13
0.2. L'agriculture, un secteur fondamental pour la gestion intégrée de la biodiversité 15
0.3. Contexte de travail : le projet FRAGILE 16
0.4. Objectifs de la thèse 18
0.5. Plan du manuscrit de thèse 20

PARTIE 1. COMMENT UNE DEMARCHE D'EVALUATION PARTICIPATIVE MULTICRITERE PEUT-ELLE PERMETTRE DE DEFINIR LA PERFORMANCE DE L'ACTIVITE AGRICOLE ? 23

1. LA BIODIVERSITE : UNE COMPOSANTE IRREDUCTIBLE DE L'AGRICULTURE DURABLE ? 25
1.1. L'émergence d'un cadre institutionnel de l'international au régional : une approche sectorielle 27
1.1.1. La Convention sur la diversité biologique (CDB) 27
1.1.2. La stratégie communautaire en faveur de la diversité biologique 31
1.1.3. La stratégie nationale pour la biodiversité 34
1.2. Définir et mesurer la biodiversité : des naturalistes aux fonctionnalistes 41
1.2.1. Définir la biodiversité via la classification du vivant 41
1.2.2. La dynamique évolutive de la biodiversité 43
1.2.3. Les problèmes de mesures de la biodiversité et de son évolution 45
1.3. Définir la biodiversité par ses fonctions pour l'espèce humaine 47
1.4. Conclusion 55

2. L'ACTIVITE AGRICOLE EN ÎLE-DE-FRANCE : UN LIEN FORT AVEC L'AMENAGEMENT DU TERRITOIRE 57
2.1. Fonctionnement et conséquence des politiques agricoles 59
2.1.1. De l'aube de l'agriculture à l'après seconde guerre mondiale en France 59
2.1.2. L'avant 1992 ou l'apologie du productivisme 61
2.1.3. L'après 1992 ou la prise en compte de l'environnement 62
2.1.4. Les réformes de 2003 ou l'évolution vers une agriculture durable 63
2.1.5. Les mesures en faveur de l'environnement : de la PAC aux programmes nationaux 67
2.2. L'aménagement du territoire : une mission transversale 71
2.2.1. Des « ingénieurs aménagistes » à une délégation interministérielle 71
2.2.2. La mise en œuvre du Schéma de Développement de l'Espace Communautaire 73
2.2.3. De la mise en œuvre de la Loi Voynet à la loi d'orientation agricole 75
2.3. Aménagement du territoire et agriculture : le cas de l'Île-de-France 81
2.3.1. Relief et occupation du sol 81
2.3.2. Activités humaines et structuration du territoire 85
2.3.3. Le système agricole francilien et ses limites 88
2.3.4. Le rôle du SDRIF pour le maintien de l'agriculture 91

2.4. Avenirs de l'agriculture en Île-de-France 101
2.4.1. Scénario 1. La France des filières : l'environnement agro-efficace....102
2.4.2. Scénario 2. L'agriculture duale : une partition environnementale 103
2.4.3. Scénario 3. L'Europe des régions : un patchwork aux résultats environnementaux contrastés....104
2.4.4. Scénario 4. Une agriculture « haute performance environnementale » 105
2.4.5. Quelle place de l'agriculture francilienne dans l'agriculture française et européenne ?..106
2.5. Conclusion 107

3. QUELLE DEFINITION DE LA PERFORMANCE DE L'ACTIVITE AGRICOLE ? 109
3.1. La responsabilité sociale des exploitations agricoles....111
3.1.1. Pourquoi réfléchir à la responsabilité sociale des exploitations agricoles ? 111
3.1.2. Les externalités comme lien entre entreprises et société : mieux comprendre le fonctionnement des exploitations agricoles 113
3.1.3. De la Responsabilité Sociale des Entreprises (RSE) à la Performance Sociale de l'Entreprise (PSE)....118
3.2. Les acteurs de l'activité agricole en France....121
3.2.1. Les parties prenantes « internes » 122
3.2.2. Les autorités coordinatrices 123
3.2.3. Les parties prenantes « externes traditionnelles »....128
3.2.4. Les parties prenantes « externes élargies » 129
3.3. Les outils de pilotage de la performance des exploitations agricoles 135
3.3.1. Les nouveaux modèles agricoles 135
3.3.2. Quel affichage de la performance de l'activité agricole ? 138
3.4. Panorama des visions de la performance de l'activité agricole en France....143
3.4.1. La méthode d'analyse adoptée 143
3.4.2. La performance de l'activité agricole en trois optiques irréductibles 145
3.4.3. Comment sont justifiées et légitimées ces trois optiques irréductibles....151
3.4.4. Des acteurs amont-aval contraints d'accompagner une agriculture plus sobre 155
3.5. Conclusion 161

4. L'EVALUATION PARTICIPATIVE MULTICRITERE : UNE DEMARCHE POUR DEFINIR LA PERFORMANCE DE L'ACTIVITE AGRICOLE 163
4.1. L'évaluation participative multicritère, une démarche d'analyse intégrée 165
4.1.1. L'analyse intégrée, une approche pertinente pour la gestion de la biodiversité 165
4.1.2. La participation : élément fondamental des évaluations multicritères 168
4.2. Quelles démarches d'évaluations participatives multicritères ?....175
4.2.1. L'utilisation d'alternatives comme moyen d'organiser le débat autour du problème....175
4.2.2. L'approche d'évaluation ex-ante....176
4.2.3. L'approche d'évaluation ex-post....177
4.2.4. Les outils pour l'évaluation participative multicritère au sein du laboratoire REEDS 178
4.3. La démarche INTEGRAAL : une méta-méthode 181
4.3.1. Étape 1 : Identifier le problème 182
4.3.2. Étape 2 : Structurer le problème....182
4.3.3. Etape 3. Représenter le système 184
4.3.4. Etape 4. Evaluer et Délibérer 185
4.3.5. Etape 5. Analyser et Communiquer....186
4.3.6. Quelles méthodes pour la démarche INTEGRAAL ?....186

4.4. Etape 1. Comment choisir les cas d'étude face à un territoire hétérogène ? 187
4.5. Etape 2. Comment structurer le problème ? 189
4.5.1. Décrire le contexte 189
4.5.2. Identifier et structurer les acteurs 189
4.5.3. L'enquête socio-économique 192
4.5.4. Identifier et structurer les enjeux de performances 193
4.5.5. Identifier et structurer les alternatives 197
4.6. Etape 3. Quelle représentation du système ? 199
4.6.1. L'évaluation de la durabilité de l'agriculture 199
4.6.2. Les indicateurs : définition et utilisation 201
4.7. Etape 4. Comment bien utiliser la Matrice de délibération ? 205
4.7.1. L'utilisation de la Matrice de délibération 205
4.7.2. L'agrégation des résultats de l'évaluation 207
4.7.3. L'importance de la pondération dans la présentation des résultats 211
4.7.4. Le rôle des indicateurs pour communiquer les jugements 214
4.8. Etape 5. Quel lien entre analyse et communication ? 217
4.8.1. Quelle analyse des résultats ? 217
4.8.2. Le rôle de la communication 218
4.9. Application aux territoires d'Île-de-France 221

PARTIE 2. APPLICATION DES DEMARCHES D'EVALUATIONS PARTICIPATIVES MULTICRITERES AUX TERRITOIRES D'ÎLE-DE-FRANCE. 223

5. QUELLE AGRICULTURE DURABLE SUR UN TERRITOIRE : LA COMMUNAUTE DE COMMUNES DU DOURDANNAIS EN HUREPOIX 225
5.1. Etape 1. Identifier le problème 227
5.2. Etape 2. Structurer le problème 229
5.2.1. La revue de littérature 229
5.2.2. Décrire le contexte : réalisation d'un diagnostic du territoire 229
5.2.3. Identifier et structurer les acteurs. 230
5.2.4. Organiser des entretiens avec les acteurs 231
5.2.5. Identifier et structurer les enjeux de performances 231
5.2.6. Identifier et structurer les scénarios 235
5.3. Etape 3. Représenter le système 241
5.3.1. Réaliser les diagnostics nécessaires à la représentation du système 241
5.3.2. Construire une base d'indicateurs pertinents pour le problème évalué. 245
5.4. Etape 4. Evaluer et Délibérer 247
5.4.1. Première session : validation de la structuration du problème 247
5.4.2. Deuxième session : évaluation participative multicritère 248
5.4.3. Troisième session : délibération 249
5.5. Etape 5. Analyser et Communiquer 251
5.5.1. La présentation synthétique des résultats 251
5.5.2. Analyser les résultats de l'évaluation 253
5.5.3. Analyser les résultats de la délibération 258
5.5.4. Les indicateurs pertinents par enjeux 263
5.5.5. Communiquer auprès des participants 265

6. LA PLACE D'UNE EXPLOITATION AGRICOLE SUR UN TERRITOIRE : L'EXEMPLE DE LA BERGERIE NATIONALE DE RAMBOUILLET 267

6.1. Etape 1. Identifier le problème 269
6.2. Etape 2. Structurer le problème 271
6.2.1. Décrire le contexte local 271
6.2.2. Identifier et structurer les acteurs 272
6.2.3. La prise de contact avec les participants 274
6.2.4. Identifier et structurer les enjeux de performances 276
6.2.5. Les avenirs possibles de l'exploitation agricole 281
6.3. Etape 3. Représenter le système 285
6.3.1. Réaliser les diagnostics nécessaires à la représentation du système 285
6.3.2. Construire une base d'indicateurs pertinents pour le problème évalué 287
6.4. Etape 4. Evaluer et exposer 289
6.4.1. Première session : validation de la structuration du problème 289
6.4.2. Deuxième session : évaluation participative multicritères 289
6.4.3. Troisième session : délibération 291
6.5. Etape 5. Analyser et Communiquer 293
6.5.1. La présentation synthétique des résultats 293
6.5.2. La présentation détaillée des résultats 297
6.5.3. Communiquer auprès des participants 310

PARTIE 3. LA PERTINENCE DES DEMARCHES D'EVALUATIONS PARTICIPATIVES MULTICRITERES POUR CREER UN CADRE GENERIQUE D'ANALYSE DE LA PERFORMANCE DE L'ACTIVITE AGRICOLE SUR UN TERRITOIRE 311

7. LES DEMARCHES D'EVALUATIONS PARTICIPATIVES MULTICRITERES : UNE ANALYSE EN TERMES D'EFFETS 313

7.1. Effets procéduraux : des effets de court terme sur le déroulement des démarches 315
7.1.1. L'enrichissement mutuel des connaissances 315
7.1.2. L'implication et la gestion des participants 316
7.1.3. L'impact sur le processus de décision 319
7.2. Effets substantifs : des effets à moyen terme sur la décision 323
7.2.1. Quelle analyse de l'évaluation ? 323
7.2.2. L'influence sur les décisions 330
7.3. Effets contextuels : des effets à long terme sur le contexte social 335
7.3.1. La médiation des connaissances 335
7.3.2. L'évolution du contexte décisionnel 336
7.4. Conclusion 341

8. CONCLUSION GENERALE 343

8.1. La nécessaire appropriation par les acteurs des outils de prise en compte de l'environnement dans les activités agricoles. 345
8.2. Une définition contextuelle de l'agriculture durable : un cadre d'analyse réutilisable ? 347
8.3. Quel avenir de l'agriculture en Île-de-France ? 353
8.4. Perspectives de recherche 357

Références 361

Liste des sigles 387

Table des illustrations 393

Liste des encadrés 393
Liste des figures 394
Liste des tableaux 395

Annexes 397

Annexe 1. Le Manuel d'Utilisateur pour KerDST, Variation D 398
Annexe 2. Le diagnostic de territoire (CCDH) 433
Annexe 3. L'exemple de la méthode d'exploitation des interviews (CCDH) 446
Annexe 4. Les trois IDEA (CCDH) 456
Annexe 5. Le remplissage de la Matrice de délibération par les acteurs (CCDH) 495
Annexe 6. La présentation des résultats de l'évaluation pour les acteurs – Exemple de la catégorie d'acteurs : les acteurs du monde rural 2 (CCDH) 501
Annexe 7. Le document de restitution à destination des participants (CCDH) 504
Annexe 8. IDEA 2008 (exploitation de la Bn – réalisé par la Bn) 508
Annexe 9. Diagnostic du système polyculture-élevage (exploitation de la Bn – réalisé par l'Institut de l'élevage) 522
Annexe 10. Expertise technique et économique des options 1a et 1b (exploitation de la Bn – réalisé par l'Institut de l'élevage) 526
Annexe 11. Expertise technico-économique des autres ateliers (exploitation de la Bn – réalisé par la Bn) 530
Annexe 12. Liste d'indicateurs candidats (exploitation de la Bn) 533
Annexe 13. Relevé de conclusions du conseil de plateformes – 12 octobre 2009 (exploitation de la Bn) 542
Annexe 14. L'évaluation détaillée pour chaque acteur (exploitation de la Bn) 545
Annexe 15. Présentation de la démarche de concertation (exploitation de la Bn) 565
Annexe 16. Mise en place de l'évaluation participative multicritère (exploitation de la Bn) 569

6. La place d'une exploitation agricole sur un territoire : l'exemple de la Bergerie nationale de Rambouillet

Le deuxième cas d'étude se situe à une échelle géographique inférieure au premier. Il avait pour objectif d'aider à la détermination du projet d'exploitation (2010-2013) pour une exploitation agricole atypique et motrice dans son territoire : celle de la Bergerie nationale de Rambouillet (Bn). La démarche *INTEGRAAL* a été menée en collaboration avec le chargé de mission du suivi du projet d'établissement et le chef d'exploitation. Elle a permis de déterminer son influence sur son territoire et réciproquement.

Après avoir identifié le problème qui doit être traité (Section 6.1), nous présentons l'organisation de ce problème *via* l'identification des composantes de l'évaluation (Section 6.2). La représentation du système – menée par les membres de la Bn et l'institut de l'élevage – est exposée en section 6.3.

Nous détaillons, en section 6.4, la conduite de l'évaluation participative multicritère menée à l'aide des informations issues des étapes 1 à 3. La section 6.5 présente les résultats et démontre que cette analyse est indissociable de la nécessité de mettre en place, dès le début du projet, un plan de communication pour diffuser une information adéquate au plus grand nombre.

6.1. Etape 1. Identifier le problème

En 1783, Louis XVI achète le domaine de Rambouillet pour en faire un domaine de chasse. C'est également l'époque de "l'agromanie" et il décide la création d'une ferme expérimentale. Cette deuxième vocation du domaine se concrétise par la construction de la "grande ferme" en 1785. Cette double fonction restera toujours le fondement de ce site national. La vocation d'élevage de la Bn date de 1786 et de l'achat d'un troupeau de Mérinos espagnols qui a donné naissance aux "Mérinos de Rambouillet". De l'école des bergers ouverte en 1794 à la création du Centre de formation pour apprentis en 1993, la Bn affirme aussi une vocation d'enseignement forte.

La Bn a été pionnière, dès 1994, sur la sensibilisation du monde de l'enseignement agricole à la prise en compte du concept de développement durable. Elle est aujourd'hui composée de trois pôles : le pôle formation (CFA, CFPPA, Insémination animale qui s'appuie sur la plateforme technique et technologique et collabore avec le département 3DFI), le pôle recherche et développement (essentiellement constitué par le département 3DFI qui s'appuie sur la plateforme technique et technologique et sur des partenariats avec des organismes de recherche et l'enseignement supérieur), le pôle accueil, animation, culture (activités d'animation et d'accueil sur la plateforme « exploitation agricole », le musée, la boutique gourmande)[191]. La plateforme technique et technologique, constituée par le centre équestre et l'exploitation agricole, vient compléter ces pôles **(Bergerie nationale, 2009).**

En février 2009, la Bn s'est fixée comme objectif de présenter un projet pour la plateforme technique et technologique, le pôle recherche et développement et le pôle accueil, animation, culture. Elle se propose, comme but à atteindre, la mise en place d'une « Cité du développement durable ». L'exploitation a une place primordiale pour l'expérimentation et la démonstration.

Le projet d'exploitation précisera les objectifs, les actions à mener et les critères d'évaluation pour l'exploitation durant la période 2010-2013. Elle souhaite pour cela privilégier une approche basée sur les principes du développement durable et intégrer les parties prenantes internes et externes concernées par l'avenir de la Bn. Ce projet sera au final proposé à la délibération au conseil d'administration du CEZ d'avril 2010.

Pour porter cette réflexion sur son avenir de façon innovante, la Bn s'est proposée d'impliquer l'équipe IACA du C3ED à travers un projet de recherche-action. La démarche *INTEGRAAL* apporte sa capacité d'évaluer les options d'évolution de l'exploitation par rapport à des critères de performances. Deux stagiaires agronomes avaient préalablement mené une étude concernant la Bn, combinant des outils et des méthodologies issus de la littérature et de cadres réglementaires à un processus participatif impliquant les parties prenantes internes et externes traditionnelles **(Chevallier, 2007; Lamorinière, 2007)**.

A l'issue du conseil de plateforme du 9 février 2009, le chargé de mission du suivi du projet a établi le planning jusqu'à l'élaboration du projet d'exploitation **(Boussier, 2009a, p.2)**. Ce planning a servi de base au montage du planning de l'application de la démarche *INTEGRAAL* pour le projet d'exploitation (Figure 26).

[191] Les sigles utilisés sont écrits en toutes lettres dans le Tableau 22

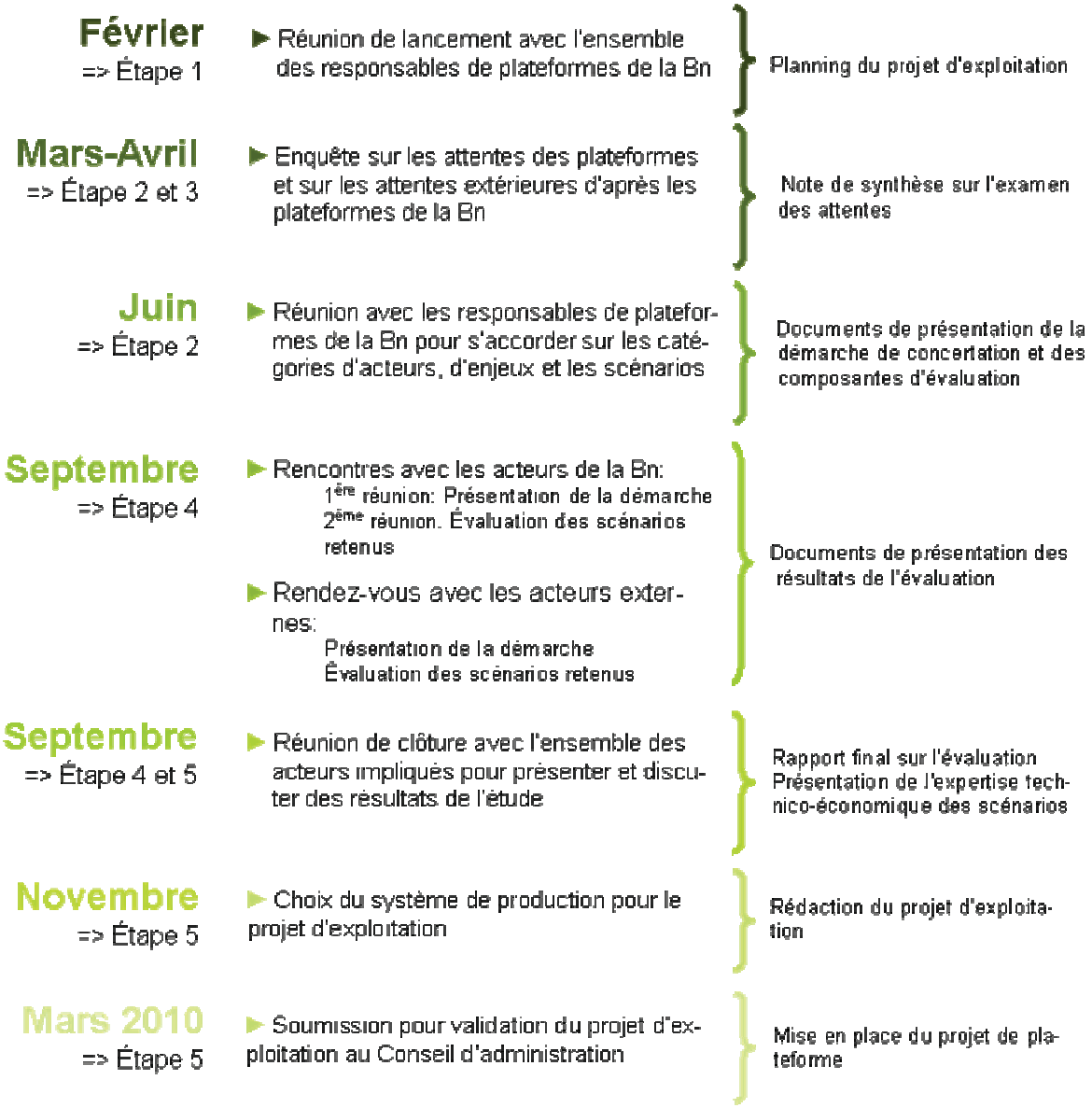

Février
=> Étape 1
▶ Réunion de lancement avec l'ensemble des responsables de plateformes de la Bn
Planning du projet d'exploitation
Mars-Avril
=> Étape 2 et 3
▶ Enquête sur les attentes des plateformes et sur les attentes extérieures d'après les plateformes de la Bn
Note de synthèse sur l'examen des attentes
Juin
=> Étape 2
▶ Réunion avec les responsables de plateformes de la Bn pour s'accorder sur les catégories d'acteurs, d'enjeux et les scénarios
Documents de présentation de la démarche de concertation et des composantes d'évaluation
Septembre
=> Étape 4
▶ Rencontres avec les acteurs de la Bn:
1ère réunion: Présentation de la démarche
2ème réunion. Évaluation des scénarios retenus
▶ Rendez-vous avec les acteurs externes:
Présentation de la démarche
Évaluation des scénarios retenus
Documents de présentation des résultats de l'évaluation
Septembre
=> Étape 4 et 5
▶ Réunion de clôture avec l'ensemble des acteurs impliqués pour présenter et discuter des résultats de l'étude
Rapport final sur l'évaluation
Présentation de l'expertise technico-économique des scénarios
Novembre
=> Étape 5
▶ Choix du système de production pour le projet d'exploitation
Rédaction du projet d'exploitation
Mars 2010
=> Étape 5
▶ Soumission pour validation du projet d'exploitation au Conseil d'administration
Mise en place du projet de plateforme

Figure 32 : Planning de l'application de la démarche *INTEGRAAL* pour le projet d'exploitation

6.2. Etape 2. Structurer le problème

Une première phase de consultation a permis d'organiser le problème, construction conçue dans une démarche d'évaluation. Nous présentons dans cette section le déroulement de cette première phase de consultation et les composantes de l'évaluation.

Pour commencer, une enquête sur les attentes des pôles de la Bn et des acteurs extérieurs par rapport à l'exploitation a été mise en place par un groupe de réflexion interne, composé du chargé de mission du suivi du projet d'établissement, du directeur d'exploitation et du directeur du centre équestre. Les propositions du groupe ont été validées ou amendées par le directeur de la Bn.

Les travaux antérieurs réalisés par la Bn (notamment le Diagnostic de Territoire (DT) du Sud Yvelines forestier), cette enquête sur les attentes, les représentations du système « exploitation agricole » (section 6.3.) et les perceptions des membres du groupe de réflexion interne ont servi de base pour déterminer les trois composantes de l'évaluation : les options d'évolution, les enjeux de performances et les catégories d'acteurs.

Ces composantes ont été définies par le groupe de réflexion interne avec l'aide des membres de l'équipe IACA. La réunion avec les responsables de plateformes de la Bn (Conseil de plateforme du 24 juin 2009) a permis de discuter, de modifier puis de s'accorder sur les composantes de l'évaluation.

6.2.1. Décrire le contexte local

Cerner le contexte du territoire, *via* un diagnostic de territoire, va être la deuxième pierre angulaire pour la révélation des catégories d'acteurs pertinentes et leurs intérêts, des enjeux de performances et des options. En septembre 1997 un Plan de Développement Durable (PDD) est lancé en Sud-Yvelines sur l'initiative du Ministère de l'Agriculture et de la Mairie de Rambouillet. Le choix du Sud Yvelines étant motivé par son caractère à la fois périurbain et naturel. Ce PDD s'est traduit par :

- √ la réalisation d'un DT du Sud Yvelines forestier **(Bergerie nationale, 1999)** transmis à l'ensemble des maires des 60 communes du territoire, ainsi qu'aux 60 associations liées à l'environnement recensées en Sud Yvelines et aux agriculteurs volontaires. Le DT présente dans un premier temps le contexte francilien et de l'agriculture périurbaine puis se focalise plus spécifiquement sur le Sud Yvelines. Les spécificités des territoires sont abordées par secteur géographique au nombre de six, dont le secteur de Rambouillet ;
- √ la réalisation de 40 Diagnostics Agri-Environnementaux (DAE), menés en partenariat entre la Chambre Interdépartementale d'Agriculture et la Bn dans les 40 exploitations agricoles volontaires au PDD en Sud Yvelines (sur un total de 190 exploitations recensées).

A l'issue de ces travaux, qui se sont étendus de septembre 1997 à septembre 2000, une réunion (21 février 2001) fait le bilan des projets issus de ces diagnostics, à travers des pistes de réflexions présentées par la chambre d'agriculture : entretien des chemins et des bordures de route, poursuite des actions de maîtrise des intrants, enrichissement du paysage et de la flore locale, protection de la faune sauvage, sauvegarde du patrimoine rural et reconversion de bâtiments non utilisés, ouverture des exploitations au grand public, ouverture d'une boutique de

vente directe, création d'une cueillette libre service, conversion à l'agriculture biologique (AB), récupération et valorisation de l'eau, gestion des déchets verts, création d'une marque « PDD » pour une bière ou un pain local.

Plusieurs de ces pistes, dont celle d'un pain local sont également travaillées dans les scénarios d'évolution des exploitations agricoles testés par la Bn sur trois exploitations et présentés à cette même réunion. Les agriculteurs sont invités à s'inscrire dans des groupes de réflexion thématiques, pour travailler les axes évoqués. L'une des conclusions du DT comme des DAE est la nécessité pour les agriculteurs d'être identifiés comme producteurs d'aliments de qualité et de paysage dans une relation permanente à la nature.

6.2.2. Identifier et structurer les acteurs

Lors d'une démarche d'évaluation participative multicritère, le nombre de participants doit rester suffisamment réduit pour permettre une délibération. Les parties prenantes choisies sont les personnes concernées par l'avenir de l'exploitation, de façon directe (les salariés par exemple) ou de façon indirecte (la DGER). On peut différencier quatre grands groupes de parties prenantes:

- √ les parties prenantes « internes » (les salariés de la Bn concernés par l'avenir de l'exploitation) ;
- √ les parties prenantes « externes traditionnelles » (les acteurs ayant une relation commerciale directe pour l'exploitation, par exemple des fournisseurs, clients, banques, etc.) ;
- √ les parties prenantes « externes élargies » (les acteurs qui affirment leur intérêt dans la performance de l'exploitation, par exemple, des associations, entreprises partenaires) ;
- √ les « autorités coordinatrices » (les acteurs ayant des prérogatives sur l'organisation du territoire ou de l'exploitation aux différents niveaux : local, départemental, régional, national).

Les catégories d'acteurs sont classées en fonction de ses groupes de parties prenantes dans le tableau ci-dessous (Tableau 22). Chaque catégorie d'acteurs se compose de plusieurs acteurs, pouvant être chacun représentés par plusieurs participants concernés par l'avenir de l'exploitation de la Bn.

Groupes de parties prenantes	Catégories d'acteurs	Participation[192] (Evaluation des options)	
		Nombre de participants	Nombre de groupes
Parties prenantes internes	**La Production** (Groupes « Aviculture », « Ruminants—végétal », « Animation », « Transformation », « Manifestation »)	13	5
	La Formation (CFA – centre de Formation des Apprentis, CFPPA – Centre de Formation Professionnelle Pour Adultes, IA – Insémination Artificielle)	5	1
	La Recherche (Agriculture Durable, TREE (Tourisme rural et éducation a l'environnement) -animation, Écoles des territoires)	11	1
	Le centre équestre	1	1
Parties prenantes « externes traditionnelles »	**GIE** (GIE des producteurs fermiers de la forêt de Rambouillet)	1	1
	Coopératives et fournisseurs	1	1
	Clients (GIE des établissements d'enseignement agricole, Distributeurs, AMAP – Associations pour le maintien d'une agriculture paysanne)	3	3
	Acteurs du parc du château (ONF – Office National des Forêts, Domaine présidentiel de Rambouillet)	3	2
Parties prenantes « externes élargies »	**Recherche et Enseignement supérieur** (AgroParisTech – Institut des sciences et industries du vivant et de l'environnement)	1	1
	Profession agricole locale (Chambre Interdépartementale d'Agriculture, autres syndicats)	0	0
	Acteurs du développement agricole (instituts techniques)	2	2
	Société civile (riverains et associations)	1	1
Autorités coordinatrices	**Collectivités locales** (région, département, mairie)	3	3
	Institutions de tutelle (DGER – Direction Générale de l'Enseignement et de la Recherche, DRIAAF – Direction Régionale et Interdépartementale de l'Alimentation, de l'Agriculture et de la Forêt d'Île-de-France)	4	3

Tableau 22 : Les catégories d'acteurs et le nombre de participants

[192] L'intérêt de la colonne participation est explicité dans la section 6.4.

6.2.3. La prise de contact avec les participants

L'objectif était d'apprécier les attentes concernant ce que chacun des ateliers de l'exploitation (actuels ou susceptibles d'être proposés) pouvait apporter à moyen terme (5 à 10 ans) – en matière de formation, d'expérimentation, de démonstration ou d'animation :

- √ d'une part, par les partenaires et acteurs extérieurs (Etat, collectivités locales, profession agricole, enseignement supérieur recherche, instituts, acteurs du territoire…) ;
- √ d'autre part, par les différents pôles de la Bn et l'Université de Versailles Saint-Quentin-en-Yvelines (UVSQ).

Il a été demandé à chaque département de la Bn (hors exploitation et centre hippique) et à l'UVSQ d'évaluer le niveau de ses attentes. Comme il n'était pas envisageable dans les délais prévus d'interroger les acteurs extérieurs pour cette étude préliminaire, il a également été demandé aux départements de la Bn d'évaluer les attentes supposées des acteurs ou partenaires extérieurs (formation, recherche-développement, insertion, animation rurale, appui à l'enseignement agricole, coopération internationale et conservation du patrimoine vivant).

Ces deux évaluations se faisaient par le choix d'une note (0 à 3)[193]. La synthèse des résultats a été faite par addition des notes fournies par chaque département. Ces travaux se sont déroulés de février à avril 2009. La plupart des pôles ont exprimés leurs attentes. Seuls l'Ecole des Territoires et l'UVSQ n'ont pas souhaité le faire ce qui s'explique par leurs activités, peu liées aux productions de l'exploitation.

Les attentes des pôles

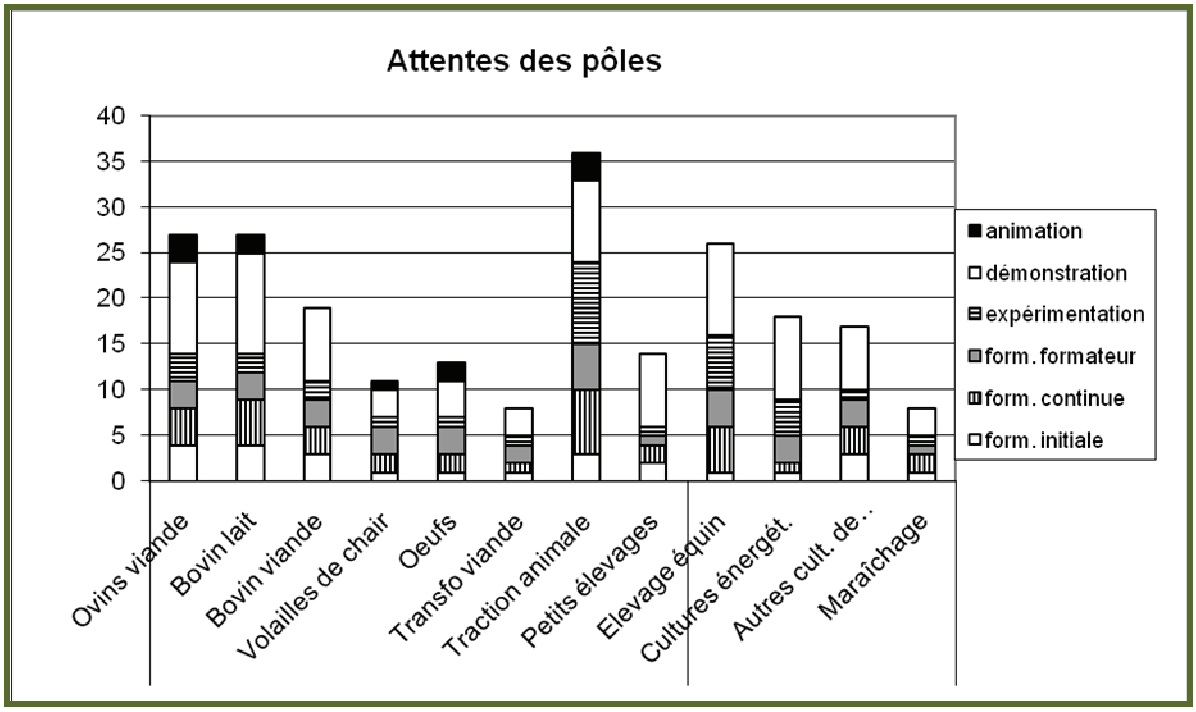
Parmi les ateliers qui ont une dimension importante et qui sont déjà présents dans l'exploitation, les plus fortes attentes portent sur :

- √ l'atelier ovin (qui n'est cependant pas plébiscité),
- √ l'atelier bovin lait,
- √ puis à un niveau inférieur, l'atelier bovin viande.

En revanche, les attentes pour les ateliers « volailles de chair », « poules pondeuses » et « transformation » apparaissent beaucoup plus faibles. Parmi les productions secondaires, les attentes sont très fortes pour l'atelier « traction animale », et d'un bon niveau pour « les petits élevages ».

Dans les ateliers non présents actuellement sur l'exploitation, le niveau des attentes pour l'élevage équin est élevé proche de celui des ovins, relativement fort pour les cultures énergétiques et les autres cultures de vente et faible pour le maraîchage.

[193] 0 : pas d'attente ; 1 : attente faible ; 2 : attente moyenne ; 3 : attente forte



Encadré 16 : Les attentes des pôles

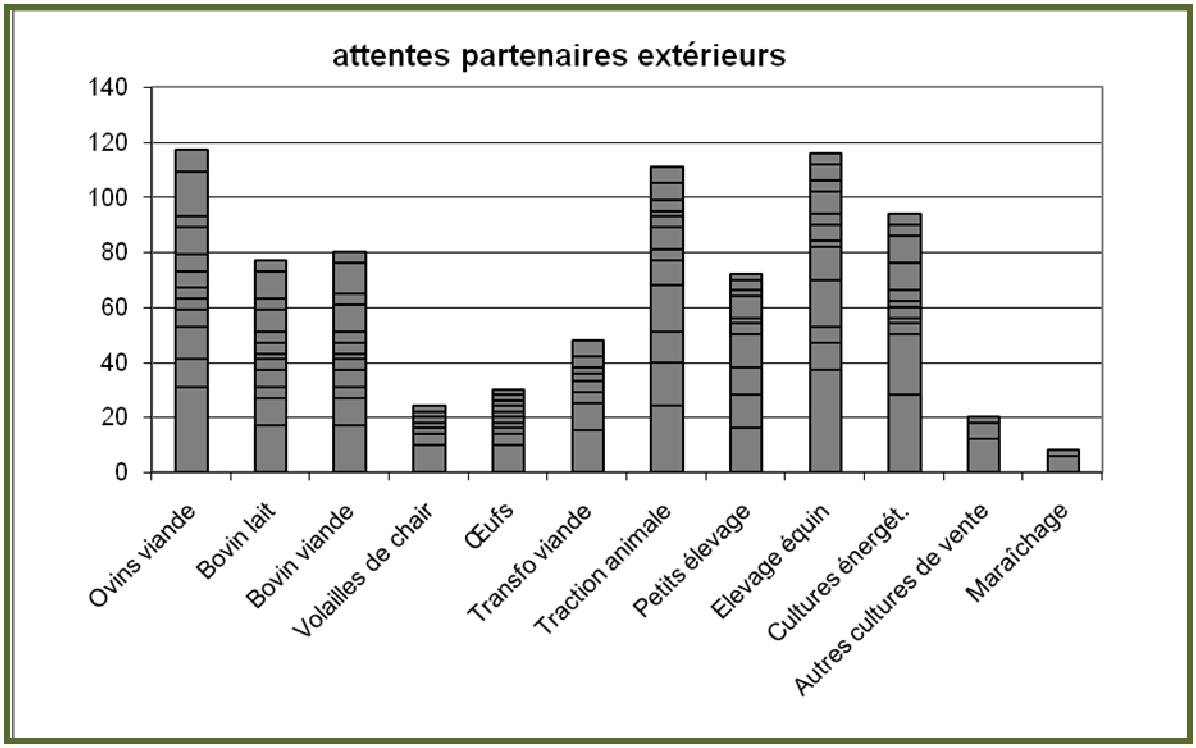
Même s'il apparaît clairement que les attentes sont plus fortes pour certains ateliers que pour d'autres, un consensus s'est dégagé pour conclure qu'aucun atelier de l'exploitation ne semble *a priori* indispensable, ni totalement inutile pour répondre aux besoins en matière de formation, d'expérimentation, de démonstration ou d'insertion. L'expérimentation et la démonstration doivent être au service du système d'exploitation souhaité et non le contraire.

Les attentes portent donc davantage sur le comment produire plutôt que sur le quoi produire. Le système choisi doit être cohérent, illustrer des thématiques de l'appui de la Bn à l'enseignement agricole et se placer dans une dynamique de développement durable.

Les attentes des acteurs extérieurs

L'interprétation des résultats sur les attentes des acteurs extérieurs pose un problème car les départements les ont évaluées de façons très différentes. D'un côté, le CFA n'a pas souhaité (ou ne se s'est pas senti autorisé à) évaluer les attentes de tiers et l'équipe « agriculture durable » l'a fait uniquement pour la DGER. De l'autre, TREE et animation-culture ont largement utilisé cette possibilité. Si bien que le résultat aggloméré de l'ensemble des départements est très fortement marqué par l'évaluation de ces deux derniers départements, effectuée par la même personne (responsable des deux départements).

Les résultats sur les attentes des acteurs extérieurs sont relativement proches de celles exprimées par les départements et la hiérarchie entre productions est globalement la même. Les attentes pour les ovins viande, les cultures énergétiques, les petites productions et la transformation de viande sont légèrement plus fortes. Celles relatives au maraîchage, aux autres cultures de ventes et aux productions avicoles sont encore plus faibles.



Encadré 17 : Les attentes des acteurs extérieurs

6.2.4. Identifier et structurer les enjeux de performances

A partir de données collectées lors de la revue de littérature, les enjeux de performances de l'activité agricole pour l'exploitation de la Bn ont été restructurés en les ordonnant par rapport aux interfaces de deux des quatre sphères de la durabilité (Tableau 23).

Dimensions / Dimensions	Sociale	Économique	Environnementale	Politique
Sociale	Vivabilité : Qualité de vie Condition de travail Bien-être animal			
Économique	Participation au développement local : Revalorisation des productions agricoles et dynamique territoriale	Viabilité économique : Enjeux économiques de performances et d'indépendance de l'agriculture		
Environnementale	Respect de l'environnement / Médiation des connaissances : Demande de produits respectueux de l'environnement Santé humaine	Respect de l'environnement : Nécessité de maintenir les services écosystémiques	Qualité et santé des écosystèmes	
Politique	Participation au développement local / Exemplarité et excellence : Place de l'identité agricole du territoire Pression de l'urbanisation	Viabilité économique : Développement économique des zones rurales Souveraineté et sécurité alimentaire Aides publiques (DGER et PAC)	Respect de l'environnement : Aides en faveur de l'environnement de la PAC Démarches pour lune possible qualification Haute Valeur Environnementale (HVE)	Conduite du changement / Exemplarité et excellence : Intégration des différentes politiques de développement rural et agricole Gestion des évolutions en interne

Tableau 23 : Le modèle tétraédrique appliqué au système agricole de l'exploitation de la Bn

La réunion avec les responsables de plateformes de la Bn (Conseil de plateforme du 24 juin 2009) a permis de discuter, de modifier puis de s'accorder sur les composantes de l'évaluation. Les sept enjeux de performances présentés en détails ci-après ont été sélectionnés.

(1) Viabilité économique.
(2) Respect de l'environnement.
(3) Participation au développement local.
(4) Vivabilité : améliorer les conditions de travail et respecter le bien-être animal.
(5) Médiation des connaissances et pédagogie.
(6) Conduite du changement.
(7) Exemplarité et Excellence.

Viabilité économique.

Depuis plus de 10 ans, le résultat économique de l'exploitation de la Bn est chaque année déficitaire. Le déficit d'exploitation, entièrement imputable à l'activité de production-transformation, s'est aggravé sur cette période passant d'environ 100.000 € dans les années 1999-2001 à plus de 300.000 € en 2008.

En 2008, seul l'atelier culture, a dégagé un produit permettant de couvrir ses charges y compris celles de personnel. Les résultats économiques de toutes les autres productions ont été négatifs. Les plus mauvais résultats (part des pertes dans le produit) ont été enregistrés pour la production de Mérinos, le troupeau de vaches allaitantes et les ateliers de volailles de chair et de poules pondeuses.

L'activité de transformation de viande est chaque année déficitaire bien qu'*a priori*, elle dispose d'un certain nombre d'atouts : proximité d'une clientèle urbaine, image de la Bn, existence d'outils (atelier d'abattage de volailles, de découpe de viande), partenariat avec d'autres éleveurs de la région. La valorisation supplémentaire, pourtant importante, ne couvre pas les charges de personnel et les coûts d'utilisation des outils et de commercialisation des produits. En 2008, le résultat de cette activité a été négatif de près de 30.000 €. Une vente des animaux sur pied aurait permis une valorisation de 40% supérieure à celle obtenue par la transformation.

L'objectif est d'améliorer sensiblement la rentabilité de l'exploitation avec un objectif d'équilibre économique en 2011. Compte tenu des particularités de cette exploitation (ferme pédagogique, main d'œuvre salariée…), l'équilibre économique sera considéré comme atteint lorsque le résultat courant (hors coût salarial) permettra une rémunération de la main d'œuvre de la partie production au moins équivalente à celle de la moyenne nationale d'exploitations agricoles « comparables ». Les coûts des missions particulières assurées (formation, expérimentation, démonstration, conservation de races, etc.…) sont considérés comme exclus du résultat et sont supposés être couverts par des financements publics spécifiques bien que cela ne soit pas toujours le cas.

Respect de l'environnement.

L'exploitation se fixe comme objectif de réduire au maximum son impact sur l'environnement. La préservation des ressources en eau et de la qualité des sols et de l'air local sont des enjeux environnementaux forts. La protection de la biodiversité doit également être un objectif de l'exploitation. L'amélioration de la diversité biologique agricole, à travers l'utilisation de variétés culturales adaptées aux conditions locales et la diversification des systèmes agricoles, va améliorer cette biodiversité en réduisant les besoins en matière de pesticides et d'engrais et en améliorant la structure du sol. La biodiversité maintient les services écosystémiques dont les exploitations agricoles sont tributaires. Un écosystème en bonne santé permet d'accroître la concurrence face aux espèces indésirables, de préserver les ressources en eau et la qualité des sols.

Le respect de l'environnement passe aussi par la prise en compte de l'impact de ses activités sur le changement climatique. La réduction des intrants, les économies d'énergie et le perfectionnement du recyclage sont nécessaires pour diminuer les émissions de gaz à effets de serre de l'exploitation.

Depuis plusieurs années, des efforts importants ont été réalisés pour diminuer les apports d'engrais et de pesticides. Un des objectifs est d'améliorer l'utilisation de l'herbe et d'augmenter l'autonomie fourragère de l'exploitation. Cette protection de l'environnement devient un impératif pour la mise en place du nouveau projet d'établissement (Cité du développement durable) et ainsi maintenir l'image de marque de la Bn.

Participation au développement local.

La Bn participe à la dynamisation des relations au sein du territoire. On peut classer ces relations sous trois formes faisant intervenir diverses catégories d'acteurs : la production, le service, et la création de valeurs pour les agents économiques locaux. Dans ce cadre, l'exploitation doit être considérée comme une plateforme d'accueil pour le maintien du tissu social et économique.

La première forme est directement liée à l'exploitation à travers son activité de production. En amont, les agriculteurs du territoire vont lui fournir des aliments pour le bétail et des prestations de travaux agricoles. En aval, l'exploitation va produire des produits de qualité pour l'alimentation humaine, et les valoriser partiellement par la vente locale en utilisant l'image de marque de la Bn.

L'exploitation va fournir deux types d'activités de services importantes pour le développement local. Elle participe au tourisme local *via* la ferme pédagogique, les animations et la boutique gourmande. La deuxième activité s'adresse aux agriculteurs du territoire, *via* la mise à disposition de son abattoir de volailles et de son atelier de transformation. Ce dernier participe activement au développement local en maintenant la possibilité pour les exploitants agricoles de transformer leur production sur place et par conséquent de conserver leur activité d'élevage.

La Bn dans son ensemble est un levier, un agent stimulateur pour le développement local. Les enjeux d'implantation territoriale de la Bn stimule l'amélioration des infrastructures locales (desserte en transport en commun, rénovation des bâtiments, connexion au réseau potable de la ville, etc.) et l'émergence de marchés innovants (traction animale, service de poulinage pour autrui, etc.).

Vivabilité : améliorer les conditions de travail et respecter le bien-être animal.

Un des enjeux de l'exploitation est de veiller à la qualité des conditions de travail des salariés et de son directeur bien que celles-ci soient en moyenne plus satisfaisantes que celles de la profession agricole. Il s'agit d'améliorer l'organisation du travail pour accroître son efficacité, réduire la pénibilité et la répétitivité des tâches et accroître la sécurité.

La formation continue des salariés est importante pour l'optimisation de leurs compétences mais aussi pour leur épanouissement. Elle permet aux salariés d'acquérir les compétences pour s'adapter aux changements d'orientation du projet et acquérir davantage de polyvalence afin de faciliter l'organisation du travail.

La conformité de l'exploitation aux normes réglementaires (sécurité, hygiène, environnement, travail, etc.) et de bien-être animal est toute aussi essentielle.

Médiation des connaissances et pédagogie.

La Bn a des missions pédagogiques et de médiation des connaissances fortes : appui à l'enseignement agricole, recherche, centre de formations initiales et continues et centre de ressources sur le développement durable. Aujourd'hui, peu de formations s'appuient sur les activités de l'exploitation. Il y a un enjeu pour développer des synergies entre contenu des

formations et productions de l'exploitation. Il est apparu qu'aucun atelier de production ne semblait indispensable, ni inutile pour répondre aux besoins en matière de formation, d'expérimentation, de démonstration ou d'insertion. Les attentes portent principalement sur le comment produire. Elles portent néanmoins davantage sur les ateliers de cultures et de ruminants.

L'exploitation a développé une activité de ferme pédagogique depuis 1995 avec une grande diversité d'animations visant l'éducation et la sensibilisation pour un large public. Elle a pour rôle de sensibiliser le public aux cycles de production et de consommation des aliments en soulignant leurs impacts économiques, sociaux et écologiques sur leur environnement durant toutes les étapes des cycles. Une meilleure articulation des activités et des supports est nécessaire ainsi que l'implication de salariés provenant de différentes plateformes de la Bn sur des projets communs.

Conduite du changement.

La gestion de l'exploitation nécessite une ligne directrice forte sur le long terme et des partenariats solides pour permettre des avancées concrètes dans la voie du développement durable. Cette orientation se traduira par l'élaboration d'un projet d'exploitation qui définira les productions retenues et leur dimensionnement, le mode de conduite des cultures et des troupeaux, la façon d'atteindre progressivement ce nouvel équilibre, les outils de suivi et les indicateurs permettant d'évaluer le projet. En outre, ce projet ne peut être durable si le responsable d'exploitation change d'une année sur l'autre.

Il faut réunir dans le fonctionnement de l'exploitation les conditions nécessaires à cette continuité. L'implication de tous dans le choix du projet d'exploitation permet une réelle adhésion à ce projet et optimise ses chances de réussite. La conduite du changement doit passer par la communication, le partage des responsabilités et l'implication des acteurs. Le choix et la construction de ce projet nécessite de définir puis de soumettre au jugement de l'ensemble des acteurs la temporalité du changement, c'est-à-dire les étapes nécessaires pour passer du système actuel à celui final, et la faisabilité technique du système final.

Exemplarité et Excellence.

L'exploitation de la Bn est l'une des seules fermes royales encore en fonctionnement. La Bn est un milieu unique avec une reconnaissance nationale et internationale. Ceci lui confère des engagements qui prennent la forme de missions nationales confiées par le ministère de l'alimentation, de l'agriculture et de la pêche et une exigence en matière de performances économiques, sociales et environnementales.

Les missions nationales de la Bn sont diverses : conservation des races notamment le Mérinos, appui à l'enseignement agricole sur des thématiques telles que l'agriculture durable et l'AB, mission nationale d'appui sur le développement durable (étude, formation, centre de ressources). Il est important d'assurer une continuité politique entre les engagements antérieurs et ceux du nouveau projet d'établissement. Le maintien de l'image de marque de la Bn passe par la réponse à toutes ces missions.

6.2.5. Les avenirs possibles de l'exploitation agricole

Dans sa structuration actuelle, la partie production de l'exploitation peut se décomposer en trois ensembles, relativement cloisonnés tant du point de vue de la répartition du personnel que pour l'utilisation des terres :

- √ **une exploitation de polyculture élevage** de 210 ha de culture (dont 80% de prairies et de cultures fourragères annuelles) avec une conduite de type agriculture intégrée et biologique dont la vocation est d'alimenter plusieurs ateliers de productions animales : ovins viande (600 brebis dont 200 mérinos ; 3 troupeaux), bovins lait (55 vaches laitières Holstein), bovins viande (40 limousines dont les produits sont commercialisés en viande). Cette exploitation entretient et valorise également des chevaux lourds (10 animaux) utilisés notamment dans le cadre des activités d'animation (promenade en calèche) et des productions animales en faibles effectifs pour la ferme pédagogique (chèvres, porcins, …). ;
- √ **deux ateliers avicoles conduits en production biologique** : l'un de 6.000 poules pondeuses et l'autre produisant 4.500 poulets de chair par an. L'alimentation des ateliers volailles est en très grande partie assurée par un approvisionnement extérieur. Un atelier de conditionnement des œufs, remis aux normes en 2008, permet la vente en boîte d'environ 50% de la production. Une grande partie de la production avicole est commercialisée en circuits courts *via* la boutique gourmande ou les grandes et moyennes surfaces de la région ;
- √ **un atelier d'abattage de volailles et de transformation de viandes** géré en partenariat avec des agriculteurs locaux (inclus dans le GIE[194] des fermiers de la forêt de Rambouillet) assure la transformation d'une partie de la production de viande de l'exploitation.

Une boutique érigée en GIE (GIE des établissements d'enseignement agricole), indépendante de l'établissement, commercialise des produits des autres établissements d'enseignement agricole et une partie des produits frais de l'exploitation (poulets et œufs biologiques, caissettes de viande,…).

Enfin, la ferme pédagogique a accueilli environ 90.000 visiteurs en 2009, pour partie en visiteurs libres, pour partie en groupes accompagnés (scolaires notamment). Cette activité fait partie intégrante de l'activité et de la comptabilité de l'exploitation. La ferme pédagogique est en partie concernée par le projet de gestion partagée de la Cour impériale avec la Mairie de Rambouillet.

Les options d'évolutions ont été proposées dans le cadre d'une réflexion associant l'ensemble des pôles de la Bn. Elles ont été établies à partir d'une évaluation des attentes en matière de formation, d'animation, de démonstration et d'expérimentation et d'une expertise technique et économique de chaque atelier réalisée avec l'aide de l'Institut de l'élevage pour la partie herbivore.

Pour toutes les options retenues, les pratiques devront être compatibles avec le développement durable du fait du projet d'établissement « Cité du développement durable ». L'exploitation se doit aussi de maintenir :

- ✓ le troupeau ovin Mérinos dans le cadre de la mission de conservation de cette race ;
- ✓ des productions à petits effectifs pour la ferme pédagogique ;
- ✓ un élevage de chevaux lourds pour les activités d'animation.

Pour chacune des trois grandes parties de l'activité de production de l'exploitation (polyculture-élevage d'herbivores, aviculture, abattage et transformation de viande), deux options différentes

[194] Groupement d'Intérêt Economique

sont proposées à l'évaluation. Les trois options choisies constitueront le système de production du projet d'exploitation. Cette approche est possible car ces trois parties fonctionnent de façon relativement indépendante l'une de l'autre.

Dans les options 1a, 1b, 2a et 3a, les emplois sont maintenus. Des gains en matière de productivité du travail pourront à moyen terme mener à reconsidérer le remplacement de tout départ volontaire. Dans les options 2b et 3b, l'arrêt de l'activité entraîne la suppression des postes concernés. D'éventuelles possibilités de réaffectation seront étudiées avec le personnel concerné.

La réunion avec les responsables de plateformes de la Bn (Conseil de plateforme du 24 juin 2009) a permis de discuter, de modifier puis de s'accorder sur les composantes de l'évaluation. Les six options suivantes ont été soumises à l'évaluation. Elles sont présentées en détails ci-après.

(1) Option n°1a : consolidation
(2) Option n°1b : introduction du cheval
(3) Option n°2a : repli de la production avicole
(4) Option n°2b : arrêt de la production avicole
(5) Option n°3a : maintien de la transformation
(6) Option n°3b : arrêt de la transformation

Partie polyculture-élevage d'herbivores

Option n°1a : consolidation

Cette option prévoit une optimisation du système actuel par une meilleure utilisation de l'herbe qui permettra de limiter au maximum l'approvisionnement extérieur et d'améliorer les performances des animaux. Ce résultat sera obtenu par une mise à l'herbe des troupeaux plus précoce et plus longue, par la pratique du pâturage mixte (pose de clôtures pour ovins et bovins), par l'augmentation de la part de prairies permanentes et de l'intervalle de retournement des prairies temporaires, par la création de points d'eau dans les pâtures et la mise en place d'un suivi prévisionnel fourrager. Cette optimisation passe également par une simplification de la conduite des troupeaux grâce à la concentration des périodes de vêlages.

Cette orientation permet le maintien des effectifs laitiers (54 vaches Holstein), bovins viandes (40 vaches Limousines) et de deux troupeaux ovins (150 mérinos + 320 romanes IDF), le troupeau ovin blackface est supprimé.

Option n°1b : introduction du cheval

Cette option prévoit l'introduction progressive de juments poulinières suitées à partir du système décrit dans l'option n°1a consolidation. Cette pris e en pension de poulinières pourrait se faire dans le cadre d'un projet innovant en partenariat avec le Haras des Bréviaires pour offrir à des particuliers la possibilité de faire naître un poulain et l'élever jusqu'à 3 ans sans qu'il lui soit nécessaire d'investir dans l'achat, l'élevage d'une poulinière et dans le suivi de la gestation.

Le principe du dispositif est le suivant : un particulier loue une jument pour la durée de la gestation à un propriétaire. Il achète également une prestation de saillie et de mise en pension de la jument et du poulain jusqu'à 3 ans. La prestation de saillie et de poulinage est assurée par

le Haras des Bréviaires. La Bn assure celle de l'élevage de la jument pendant la période de gestation et du poulain jusqu'à l'âge de 3 ans.

A terme, 12 juments poulinières suitées pourraient être élevées en partie sur les surfaces libérées par la réduction du troupeau de Limousines ramené à 20 vaches et en partie sur 15 ha de prairies mis à disposition par le Haras des Bréviaires. Les juments seraient en pension aux haras des Bréviaires lors de la période allant de un mois avant le poulinage à la saillie confirmée de la jument. La Bn aurait les juments en pension le reste de l'année (6 mois environ) et les poulains de leur naissance à 3 ans.

Partie aviculture

Option n°2a : repli de la production avicole

Dans cette option, la production d'œufs biologiques est ajustée aux possibilités de commercialisation en circuits courts, seuls susceptibles de valoriser les œufs à un niveau suffisant pour supporter leur coût de revient actuel. Ceci conduit à la fermeture d'un poulailler sur trois, le moins performant pour le ramassage des œufs, qui sera reconverti à d'autres usages agricoles. Afin de réduire la répétitivité et la pénibilité du travail, des investissements seront réalisés pour automatiser certaines tâches notamment par l'acquisition d'automate pour le tri et le marquage des œufs. La vente en vrac pour les circuits courts sera développée.

Cet ajustement devrait s'accompagner d'une amélioration de la production d'œufs par poule – indispensable pour retrouver un prix de revient comparable à celui de la concurrence. Si des progrès techniques sensibles sont réalisés, un nouveau développement de la production pourra être envisagé à moyen terme, dans la mesure où de nouveaux marchés rémunérateurs seraient identifiés.

La production de volailles de chair biologique est arrêtée en raison d'un prix de revient très supérieur à un prix de vente déjà élevé. La production de poules de réformes biologiques sera développée notamment pour le marché des cantines. La possibilité de mettre en place des productions spécifiques de volailles de chair pour des évènements particuliers (volailles festives pour les fêtes de fin d'année) sera étudiée.

Option n°2b : arrêt de la production avicole

Toutes les activités de production avicole sont abandonnées. Les bâtiments non utilisés seront reconvertis à d'autres usages agricoles.

Partie abattage de volailles et transformation de viande

Option n°3a : maintien de la transformation

L'activité d'abattage de volailles et de découpe de viande est maintenue. Elle s'appuie sur la proximité d'une clientèle urbaine et sur l'image de la Bn. Cette option suppose qu'un certain nombre de conditions soient satisfaites par le GIE des fermiers de la forêt de Rambouillet qui exploite l'outil d'abattage et de transformation, et dans lequel la Bn est un utilisateur important.

- √ le premier est le maintien de l'agrément sanitaire de ces outils. Compte tenu de l'évolution de la réglementation, leur classement sanitaire devra passer du niveau IV actuel au niveau III puis au niveau II à compter du 1 juillet 2011. Cela suppose la mise en œuvre de moyens significatifs pour une réorganisation de la gestion du site, la mise en œuvre de procédures et leur contrôle ;
- √ le second est le rétablissement de la situation économique du GIE qui passe notamment par une augmentation des volumes traités *via* le recrutement de nouveaux adhérents.

Des engagements concrets sur ces deux aspects seraient de nature à apporter une certaine visibilité sur le long terme à l'activité de transformation de la Bn.

Au niveau de la Bn, la pérennité économique de cette activité nécessite une très forte diminution du coût unitaire de transformation. Une analyse approfondie sera nécessaire pour identifier les marges de progrès et les mesures à mettre en place pour baisser ce coût et augmenter la valorisation. L'augmentation de la production de viande bovine dans l'option 1a devrait permettre une meilleure dilution des charges fixes à condition de trouver les débouchés supplémentaires correspondants.

Option n°3b : arrêt de la transformation

Les mauvais résultats économiques de cette activité et l'absence de perspectives susceptibles de les rétablir conduisent à arrêter cette activité. La Bn quitte le GIE des fermiers de la forêt de Rambouillet mais continue de mettre à sa disposition, s'il le souhaite, les outils existants dans des conditions équilibrées à définir.

La Bn développe ses ventes de viandes en demi-gros dans des circuits de proximité permettant une valorisation supérieure à celle qu'offre la cheville *via* l'utilisation de son image.

6.3. Etape 3. Représenter le système

Dans les faits, la réalisation des diagnostics nécessaires à la représentation du système « exploitation agricole de la Bn » a accompagné la détermination des composantes structurantes du problème (voir section 6.2). Une représentation du système a été menée par les membres de la Bn (réalisation annuelle d'IDEA – Indicateurs de durabilité des exploitations agricoles) et l'Institut de l'élevage (expertise de la performance du système polyculture élevage). Parallèlement, nous avons défini la base d'indicateurs candidats pour mener l'évaluation en étape 4.

6.3.1. Réaliser les diagnostics nécessaires à la représentation du système

Depuis 2003, un diagnostic IDEA est réalisé chaque année sur l'exploitation de la Bn, ce qui lui permet d'estimer sa durabilité sur les échelles agro-écologique, socio-territoriale et économique[195]. Pendant la campagne 2002-2003, le facteur limitant de la durabilité de l'exploitation est l'échelle économique avec une note faible de 21/100. A l'opposé, l'échelle agro-écologique présente une note très élevée de 88/100 (voir Figure 33).

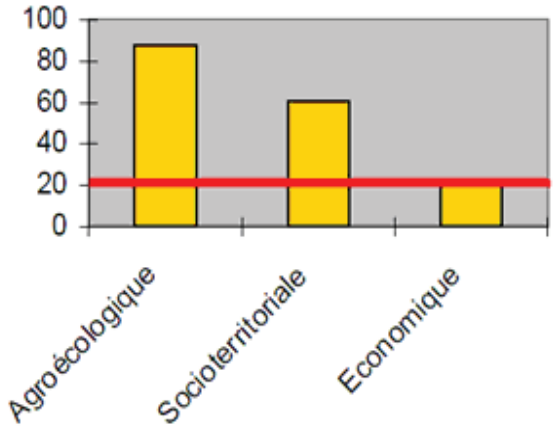


Figure 33 : Durabilité de l'exploitation (campagne 2002-2003)

Toutes les composantes de l'échelle économique présentent des résultats très faibles. Seul le taux spécialisation obtient un bon résultat grâce à la grande diversité des productions et le recours à la vente directe. L'EBE (Excédent Brut d'Exploitation) et l'efficience du système productif sont les deux indicateurs principaux pour lesquels des marges de progrès à moyen terme, voire à court terme, peuvent être envisagées. Ces deux critères sont directement liés à l'efficacité technico-économique du système de production. Une réflexion sur leur amélioration implique une remise en cause, au moins partielle, de la conduite de certains ateliers voire du système global (questionnement sur la pérennité de certains ateliers). Ainsi, les évolutions économiques ne se feront pas sans faire intervenir les autres composantes de la durabilité.

[195] Le diagnostic IDEA complet pour l'année 2008, voir l'Annexe 8.

Les résultats obtenus sur l'échelle socio-territoriale peuvent apparaître comme satisfaisants (61/100). Toutefois, les disparités entre composantes sont fortes. On remarque que des marges de progrès sont envisageables particulièrement dans la composante « Ethique et développement humain » et « Qualité des produits et du terroir »qui enregistrent un résultat faible. En revanche, l'emploi important généré par l'activité de l'exploitation ainsi que son ouverture sur l'extérieur et la valorisation des produits par filières courtes constituent des points forts.

L'échelle agro-écologique constitue le point fort de la durabilité de l'exploitation. Ces bons résultats sont notamment la conséquence d'une diversité animale et végétale abondante, d'une large valorisation des matières organiques, de parcelles de tailles relativement réduites, et d'importantes surfaces de zones de régulations écologiques dont la mise en place et l'entretien sont favorisés par une situation géographique et administrative particulière au sein du domaine des chasses présidentielles de Rambouillet impliquant la cogestion de mares et de lisières avec l'ONF (Office national des Forêts).

Cet état des lieux en 2003 a permis de dégager des pistes d'évolution pour aller vers plus de durabilité[196]. Le diagnostic IDEA 2005 a dévoilé que les premiers changements engagés se traduisaient par une nette évolution de la durabilité telle qu'elle est mesurée par la méthode IDEA (Figure 34). Les résultats de l'année 2006 confirment cette amélioration puis les années 2007 et 2008 montrent une diminution de la durabilité du fait de l'échelle économique (Figure 35).

Les évolutions à envisager doivent se focaliser sur la situation économique mais des améliorations dans ce secteur impliquent une remise en cause souvent globale du système qui influence les autres composantes de la durabilité. Les options proposées pour la démarche d'évaluation participative multicritère vont dans ce sens, étant le fruit d'une réflexion issue de ces diagnostics IDEA.

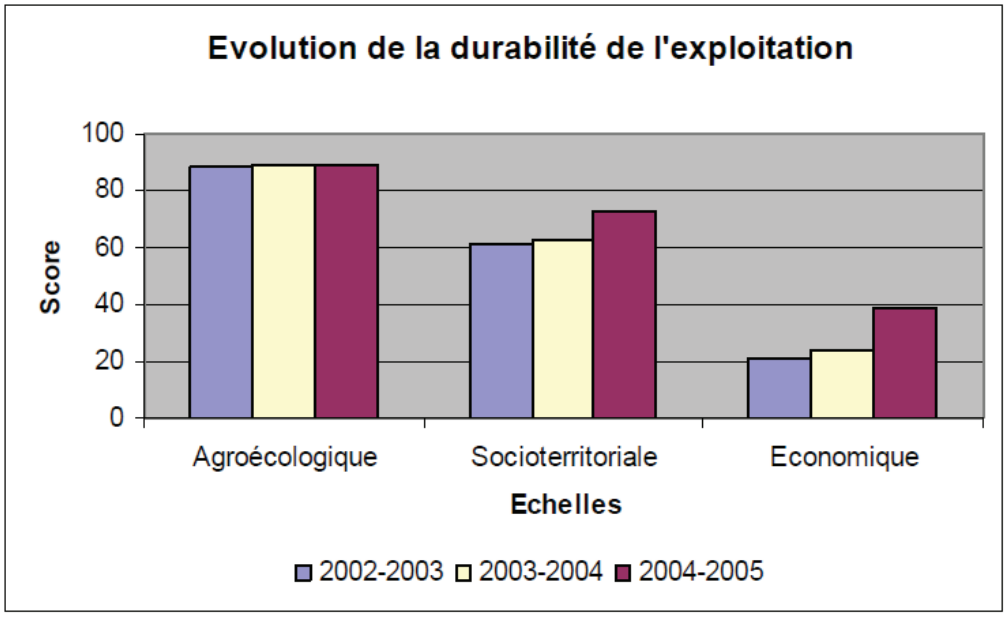


Figure 34 : Evolution de la durabilité de l'exploitation entre 2002 et 2005

[196] 2003 est l'année comptable et correspond à la campagne 2002-2003.

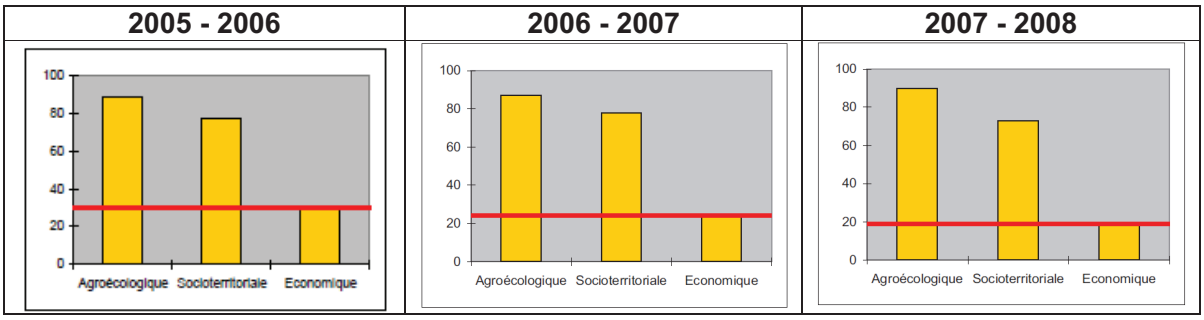


Figure 35 : Evolution de la durabilité de l'exploitation entre 2005 et 2008

L'institut de l'élevage a mené une étude plus poussée sur le système polyculture élevage. Il en a fait un diagnostic préliminaire pour en identifier les forces et faiblesses sur le plan technico-économique (Annexe 9). Suite à ce diagnostic, il a conduit une expertise technico-économique des options 1a et 1b qui consistait à étudier leur intérêt relatif une fois le système optimisé (Annexe 10).

Les autres ateliers (aviculture et abattage-transformation) ont fait l'objet d'un diagnostic interne pour en identifier les forces et faiblesses sur le plan technico-économique (Annexe 11).

6.3.2. Construire une base d'indicateurs pertinents pour le problème évalué.

Une liste d'indicateurs potentiellement utilisables pour évaluer les options définies a été produite (Annexe 12). Nous les appelons indicateurs candidats et nous les avons classés selon les sept enjeux de performances. Cette base d'indicateurs a été créée à partir d'un travail de stage effectué en 2007 **(Chevallier, 2007; Lamorinière, 2007)**. Les catégories d'enjeux déterminées lors de ce stage n'étaient pas complètement en adéquation avec celles déterminées pour cette évaluation des avenirs de l'exploitation de la Bn. Certains indicateurs ont donc été supprimés. D'autres ont été ajoutés sur la base d'IDEA **(Vilain, 2003)** et d'un travail de stage effectué sur les indicateurs d'agriculture durable en 2008 **(Armand, 2008)**[197]. Les indicateurs ont été utilisés pour caractériser les jugements des différents participants à chaque interface enjeu de performances-option. Cette liste d'indicateurs ne représentait ainsi qu'une proposition qui a été enrichie au fur et à mesure de la retranscription des évaluations[198].

.

[197] Cette base est en ligne : http://kerdst.c3ed.uvsq.fr/vers4/
[198] Vous trouverez plus de détails sur cette retranscription dans la sous-section 6.4.2.

6.4. Etape 4. Evaluer et exposer

L'objectif de cette quatrième étape est d'évaluer le problème dans une perspective participative et multicritère, puis de mener une délibération sur la base des résultats de l'évaluation. Trois sessions ont été nécessaires pour mener à bien cette étape. La première a permis d'amender légèrement les résultats de l'étape 2 et puis de les valider. L'évaluation s'est faite sur cette base. Les résultats ont été ensuite exposés lors de réunions de restitution.

6.4.1. Première session : validation de la structuration du problème

Le 26 août 2009, une première réunion avec tous les participants internes a été organisée pour présenter et disséminer les résultats préliminaires, c'est-à-dire la définition des composantes de l'évaluation. Le but était de les soumettre à l'appréciation et aux commentaires des participants internes pour permettre des ajustements. L'objectif de la réunion était donc de discuter de la plausibilité des différents enjeux de performances et options en débattant de leurs paramètres. L'évaluation des options souhaitables sera réalisée lors de la deuxième session sur la base des options et enjeux de performances revus. Un autre objectif de cette réunion était de sensibiliser les participants à la démarche et d'expliquer ce qui sera effectué ensuite, pour les inciter à contribuer à l'évaluation.

Il n'y a pas eu de modifications apportées à l'issue de la réunion, les participants internes étant en accord avec les composantes de l'évaluation définies. Une question est cependant survenue concernant la possibilité d'intégrer une activité de maraîchage sur l'exploitation. Cette activité étant relativement indépendante des autres activités, il a été décidé de ne pas changer les options mais d'ajouter une question sur l'opportunité de le faire et de soumettre cette question lors de l'évaluation.

Les autres participants ont été contactés par courrier, dès le mois de juin. L'objectif était de leur présenter la démarche et son objectif pour solliciter un entretien.

6.4.2. Deuxième session : évaluation participative multicritères

Le nombre de participants par catégorie d'acteurs – à la session d'évaluation – a été reporté dans le Tableau 22. Y est ajouté le nombre de groupes composés par catégorie d'acteurs, qui correspond au nombre de fois où la Matrice de délibération a été remplie. C'est la Matrice qui agrège les résultats pour donner un seul résultat pour toute la catégorie d'acteurs[199].

Deux réunions d'évaluation ont été organisées en septembre pour les participants internes (le 2 septembre pour les groupes de « La Production » et le 8 pour ceux de « La Formation, « La Recherche » et « Le centre équestre »). La session d'évaluation consiste à « remplir la Matrice » en évaluant chaque option en fonction de chaque enjeu. La Matrice a été présentée de manière détaillée, mais le plus simplement possible en utilisant des exemples. Les participants devaient s'approprier le fonctionnement de l'outil et l'objectif de ce mode d'évaluation.

[199] Voir la sous-section 4.7.2 pour les modalités d'agrégation des résultats.

Chaque groupe de participants a rempli la Matrice sous format papier, en cochant une couleur pour chacune des interfaces enjeu-option et en argumentant leur choix par l'ajout de commentaires. Un tableau à double-entrée permettant l'ajout de commentaires a été fourni par option (voir Tableau 24).

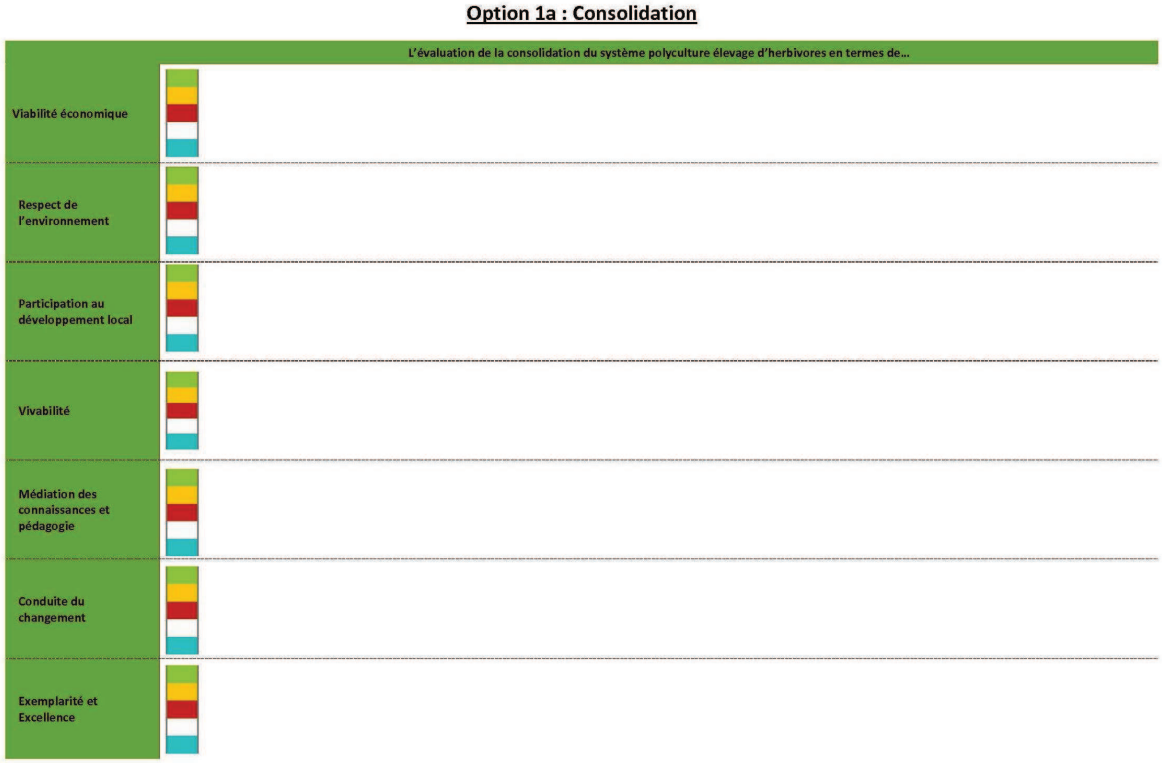

Option 1a : Consolidation
L'évaluation de la consolidation du système polyculture élevage d'herbivores en termes de...
Viabilité économique
Respect de l'environnement
Participation au développement local
Vivabilité
Médiation des connaissances et pédagogie
Conduite du changement
Exemplarité et Excellence

Tableau 24 : La Matrice de délibération sous forme papier, exemple de l'option 1a

La session d'évaluation des autres participants s'est effectuée lors d'entretiens (un par groupe). Il leur a été demandé de se prononcer sur les différentes interfaces enjeux de performances–options. Les entretiens ont été retranscrits *via* le remplissage de la Matrice sous format papier. Ce choix de mener l'évaluation par le biais d'entretiens a permis d'intégrer des participants qu'il était impossible d'inviter à faire des évaluations en groupe pour des raisons de disponibilités et de situation géographique. Cela pose des problèmes d'exactitude des résultats dus aux biais qu'emmène la retranscription des entretiens.

Ces évaluations ont été rapportées en ligne, sous KerDST, dans la Matrice à l'aide d'indicateurs[200]. Les commentaires ont été convertis en indicateurs et une couleur leur a été assignée. Il a été donné le même poids à tous les indicateurs (100%), à l'exception du cas « A condition de » (20%), qui n'indique qu'une retenue par rapport à un jugement global.

[200] L'évaluation a été créée pour plusieurs catégories d'acteurs - comprenant plusieurs participants- et menée à l'aide d'indicateurs. Nous nous situons donc dans la « Variation D : Avec délibération participative et avec foire aux indicateurs » de l'utilisation de KerDST**, voir** Annexe 1 **(Bureau, Reichel et al., 2007b).**

6.4.3. Troisième session : délibération

Les participants sont entrés dans un processus d'argumentation et de négociation sur la ou les options à retenir dès la deuxième session, en opérant des choix à travers le remplissage de la Matrice. Le but de la troisième session est de comparer et de discuter les évaluations des différents groupes. Une réunion de présentation des résultats a été organisée, le 30 septembre, pour les participants internes.

C'est sur la base des résultats de ces enquêtes et analyses que le conseil de plateformes a décidé, lors de sa tenue du 12 octobre 2009, de soumettre les orientations retenues pour le projet d'exploitation (Annexe 13) à la commission d'exploitation (17 novembre), au conseil intérieur (7 décembre 2009) puis discutée au conseil d'administration (7 décembre 2009).

6.5. Etape 5. Analyser et Communiquer

Pour l'exploitation de la Bn, l'objectif était de présenter à l'ensemble des participants les points de vue des autres pour qu'ils puissent, et notamment les décideurs, se faire une idée du positionnement des différents acteurs. Dans ce cadre, l'outil est devenu un outil d'aide à la décision plus qu'un outil d'aide à la délibération.

Nous commençons la présentation des résultats par la vue synthétique de la Matrice de délibération qui constitue un indicateur composite des résultats de l'évaluation (sous-section 6.5.1).

En sous-section 6.5.2, nous présentons les résultats en détail dont l'exposition par option des jugements des catégories d'acteurs sans le détail par enjeu. Présenter les résultats pour chaque option permet d'identifier grossièrement les acteurs « pour » et « contre ». On obtient ainsi une classification des pourfendeurs et défenseurs de chacune, ce qui a permis aux décideurs de se positionner par rapport aux différents acteurs. Nous présentons ensuite un récapitulatif de l'évaluation des options, toutes catégories d'acteurs confondues mais avec le détail par enjeu. Il éclaire, dans les grandes lignes, sur les raisons du jugement global de chaque option. Ce récapitulatif est d'autant plus intéressant que le nombre d'acteurs et de catégories d'acteurs était important. Puis, on descend dans un niveau de détail supérieur. Les cinq indicateurs les plus pertinents (c'est-à-dire les cinq indicateurs ayant l'impact global le plus élevé) pour chaque enjeu, toutes catégories d'acteurs et toutes options confondues, sont listés.

Nous finissons cette section par la procédure de communication mise en place sur l'exploitation de la Bn (sous-section 6.5.3.)

6.5.1. La présentation synthétique des résultats

La vue synthétique de la Matrice constitue un indicateur composite des résultats de l'évaluation (Figure 17). Pour mieux appréhender les résultats de cette Matrice, les abréviations utilisées pour désigner les composantes de l'évaluation se trouvent dans le Tableau 25.

Nous pouvons tirer des résultats globaux par axes en exploitant la vue synthétique de la Matrice. Chacune de ces cellules-bilan est aussi un indicateur composite qui mérite d'être décomposé pour comprendre les jugements de valeurs et les arguments des différentes catégories d'acteurs. De plus, il faut noter qu'aucune des cellules n'étant remplie à 100%, ces résultats globaux par axe doivent être nuancés.

L'axe des options à évaluer donne une indication qu'il est possible d'utiliser isolément. Sur l'axe des options à évaluer, on note une appréciation globale relativement favorable des options 1a (consolidation), 2a (repli de la production avicole) et 3a (maintien de la transformation) ; et une appréciation globale relativement défavorable des options 1b (introduction du cheval), 2b (arrêt de la production avicole) et 3b (arrêt de la transformation).

Sur l'axe des enjeux de performances, les enjeux « Respect de l'environnement, Participation au développement local, Vivabilité et Médiation des connaissances et pédagogie » ont reçu une appréciation globale relativement favorable, et les enjeux « Viabilité économique, Conduite du

changement et Exemplarité et Excellence » ont reçu une appréciation globale relativement défavorable. Dans le cas de cette évaluation, ces informations sont peu exploitables car chaque évaluation globale est le résultat de jugements très contrastés que ce soit en fonction des catégories d'acteurs que des options. On peut néanmoins noter un quasi consensus pour une évaluation défavorable de la « Conduite du changement » pour tous les acteurs et pour toutes les options.

Sur l'axe des catégories d'acteurs, on observe un jugement global plutôt négatif pour les catégories d'acteurs « GIE, Acteurs du parc du château, Clients, Société civile, Recherche et Enseignement supérieur, Institutions de tutelle » et plutôt positif pour les catégories d'acteurs « La Production, La Formation, La Recherche, Le centre équestre, Coopératives et fournisseur, Profession agricole locale, Acteurs du développement agricole, Collectivités locales ». Ces informations sont intéressantes pour la catégorie d'acteurs « Recherche et Enseignement supérieur » dont le pourcentage de la couleur majoritaire est de 55%. Ce pourcentage fort s'explique par le fait que le représentant a jugé défavorablement les options 1b, 2b et 3b au moins à 75%. On peut d'ores et déjà savoir qu'il a, soit exprimé des avis défavorables sur tous les enjeux, soit qu'il s'est abstenu sur certains et jugé défavorables les autres.

Pour les autres catégories d'acteurs le pourcentage de la couleur majoritaire est peu différent de celui de la seconde couleur. Dans tous les cas, cette couleur est rouge quand la couleur majoritaire est verte, et inversement. La couleur jaune est toujours en troisième position en ce qui concerne le pourcentage, cela signifie que les participants ont peu utilisé cette couleur porteuse d'un avis partagé. Cette information indique que les participants avaient des avis tranchés (favorables ou défavorables). Ceci n'est pas étonnant si on considère que l'évaluation portait sur six options allant par paire, la première option de la paire étant l'opposé de la seconde[201].

[201] Ce n'était textuellement pas le cas pour les options 1a et 1b, mais cela a été interprété comme tel par la majorité des acteurs.

Scénario	Abréviation	Enjeux de performances	Abréviation	Groupes de parties prenantes	Catégories d'acteurs	Abréviation
Option n°1a : consolidation	1a.Consol.	Viabilité économique	Viab. Eco.	Parties prenantes internes	La Production	INT. EA
					La Formation	INT. Format°
Option n°1b : introduction du cheval	1b.Cheval	Respect de l'environnement	Environ.		La Recherche	INT. 3DFI
					Le centre équestre	INT. Equest.
Option n°2a : repli de la production avicole	3a. Repli avi	Participation au développement local	Dvp. Local	Parties prenantes « externes traditionnelles »	GIE	ET. GIE
					Coopératives et fournisseurs	ET. Coop.
Option n°2b : arrêt de la production avicole	3b.Arrêt avi	Vivabilité	Vivabilité		Clients	ET. Clients
					Acteurs du parc du château	ET. Dom-ONF
Option n°3a : maintien de la transformation	3a.Maint. tr	Médiation des connaissances et pédagogie	Médiation	Parties prenantes « externes élargies »	Recherche et Enseignement supérieur	EE. Ens. sup
					Profession agricole locale	EE. Profess.
Option n°3b : arrêt de la transformation	3b.Arrêt tr	Conduite du changement	Conduite		Acteurs du développement agricole	EE. Dvp agri
					Société civile	EE. Soc civ.
		Exemplarité et Excellence	Excellence	Autorités coordinatrices	Collectivités locales	AC. Collect.
					Institutions de tutelle	AC. Institu.

Tableau 25 : Les abréviations utilisées dans la Matrice de délibération

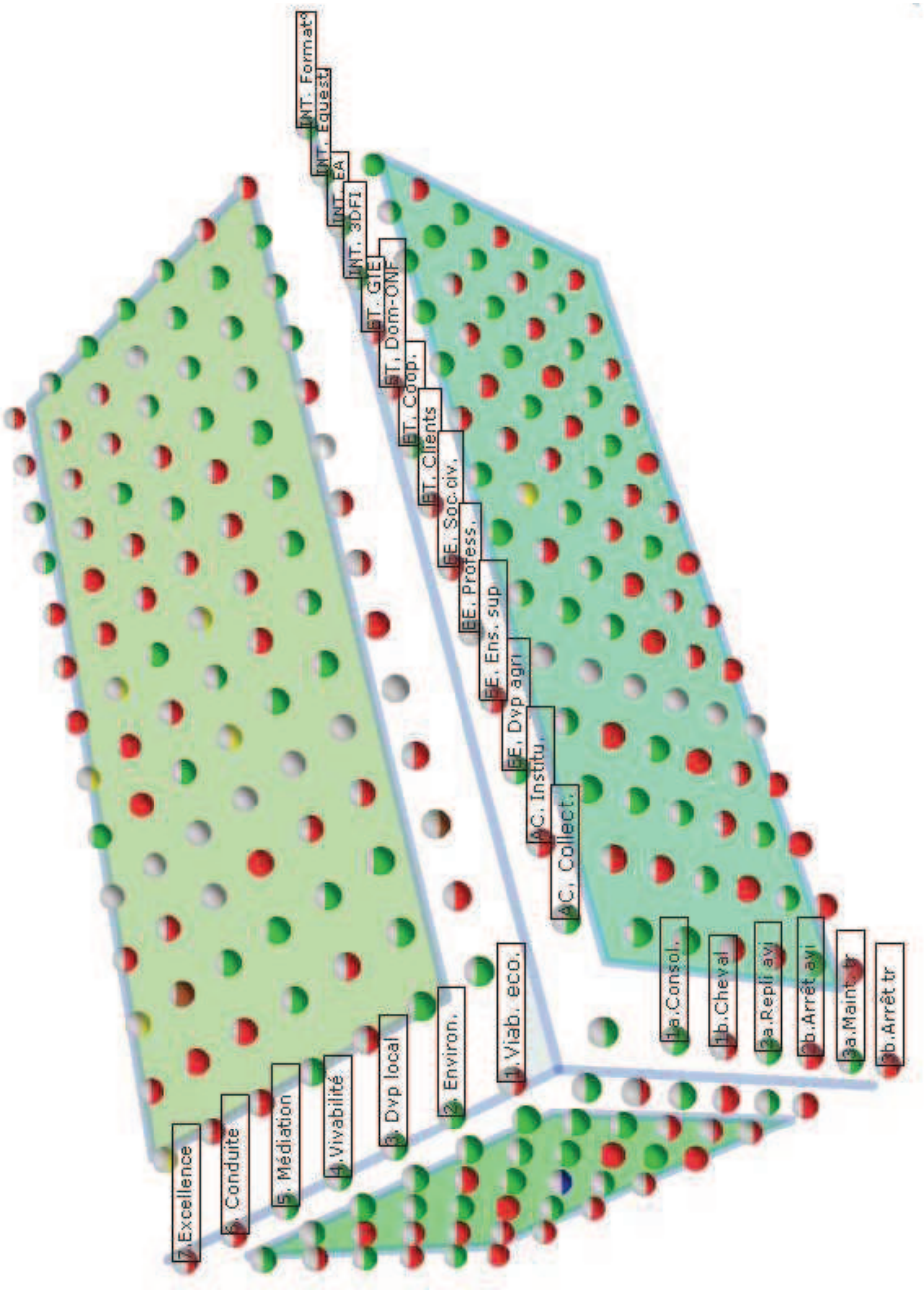


Figure 36 : Vue synthétique de la Matrice de délibération

6.5.2. La présentation détaillée des résultats

Commentaires d'ordre général

L'analyse détaillée des résultats commence par l'exposition des commentaires généraux qui ont pu être apportés par participants concernant la finalité de l'exploitation de la Bn et la manière dont elle est pilotée. Certains participants externes ont mis en avant qu'il était compliqué de juger les options sans se poser des questions préalables sur la finalité de l'exploitation de la Bn.

Pour commencer les participants des institutions de tutelle se demandent si les ateliers de production sont là pour servir :

- √ une pédagogie tournée vers le grand public, activité légitime de par les activités conséquentes de la ferme pédagogique ;
- √ la formation, activité légitime même si non exploitée, la Bn étant centre de formation.
- √ un système cohérent tourné vers le développement durable, légitime puisque la Bn a initié cette thématique « Agriculture durable » dans l'enseignement agricole.

Ces trois axes légitimes potentiels créent des points de tension et de contradiction.

Les participants des « Collectivités locales » ont un point de vue plus tranché :

- √ au niveau régional, le participant conçoit la Bn comme un établissement devant rechercher l'exemplarité, en s'orientant vers la recherche et l'innovation ;
- √ au niveau départemental, le participant affirme que la Bn doit garder une exploitation d'autant plus qu'elle doit devenir un lieu de recherche et de formation. L'exploitation doit permettre au partenariat Université de Versailles Saint-Quentin-en-Yvelines/Bn de garder une accroche territoriale dans un Sud Yvelines rural.

Un des participants de la « Recherche et enseignement supérieur » pense que la priorité reste de recoupler formations et productions : ce sont les formations qui doivent déterminer les productions et non l'inverse. Mais ce constat pose une interrogation : Comment respecter les directives de la DGER et du Ministère de l'alimentation, de l'agriculture et de la pêche avec des moyens financiers insuffisants ?

Un des participants des « Acteurs du développement agricole » voit aussi la formation comme une priorité mais admet qu'il est compliqué d'être un établissement national dans un contexte où toutes les formations sont régionalisées. Quelles sont les spécificités qui font de la Bn un établissement de pédagogie à un niveau « national » et non pas seulement « régional » ? Est-ce que les participants extérieurs ont une vision de ces spécificités ? Connaissent-ils bien les compétences de la Bn ?

Un autre problème souvent mis en avant par les participants extérieurs – notamment ceux de la coopérative et du GIE des producteurs fermiers de la forêt de Rambouillet – est le turn-over des salariés de l'exploitation, notamment du directeur et des responsables d'ateliers. Cela complique le travail en réseau par la difficulté de trouver des interlocuteurs pérennes.

Parallèlement, plusieurs participants critiquent le manque de suivi dans la durée des projets d'exploitation : à chaque directeur, une politique différente. Autre source potentielle de conflits,

les participants des 3DFI et de l'ONF se demandent pourquoi ne pas mener l'activité de poulinage au centre équestre, les compétences pour conduire ce projet s'y trouvant ?

En dernière considération générale, plusieurs participants ont mentionné le manque chronique de communication de la Bn envers la profession (publication dans des journaux spécialisés, etc.), la formation agricole (re-développer le lien entre formations et productions) et le milieu de la recherche (participation à des conférences, etc.).

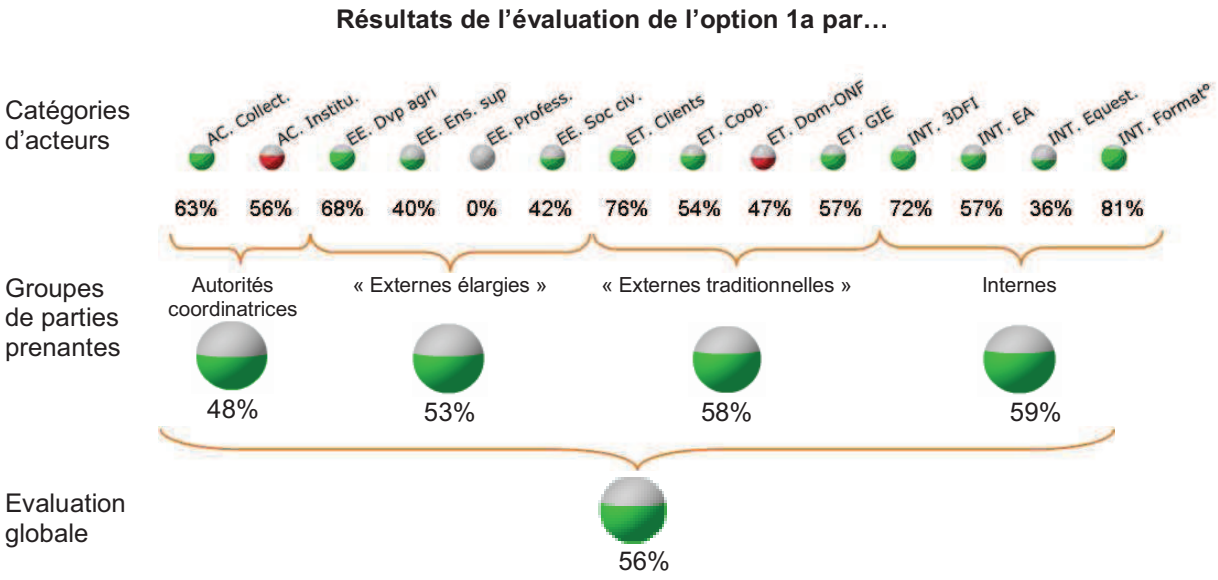
Le point de vue des acteurs : l'évaluation détaillée pour chaque acteur

L'objectif de cette section est d'expliquer le point de vue de chaque acteur pour chacune des options. On présente ainsi l'ensemble des interfaces entre les six options (1a, 1b, 2a, 2b, 3a et 3b) et les sept enjeux définis dans l'Annexe 14. Cette présentation prend la forme d'une coupe en 2D de la Matrice et d'un commentaire qui sert à éclairer chaque évaluation en mettant l'accent sur les principaux arguments utilisés.

Le point de vue des acteurs : l'évaluation synthétique par option

L'évaluation synthétique par option n'apporte pas d'informations inédites par rapport à celle détaillée. Mais cela permet d'identifier grossièrement les catégories d'acteurs « pour » et « contre » telle ou telle option. On obtient ainsi une classification des pourfendeurs et défenseurs de chaque option, ce qui va permettre aux décideurs de se positionner par rapport aux différentes catégories d'acteurs dans le processus de choix.

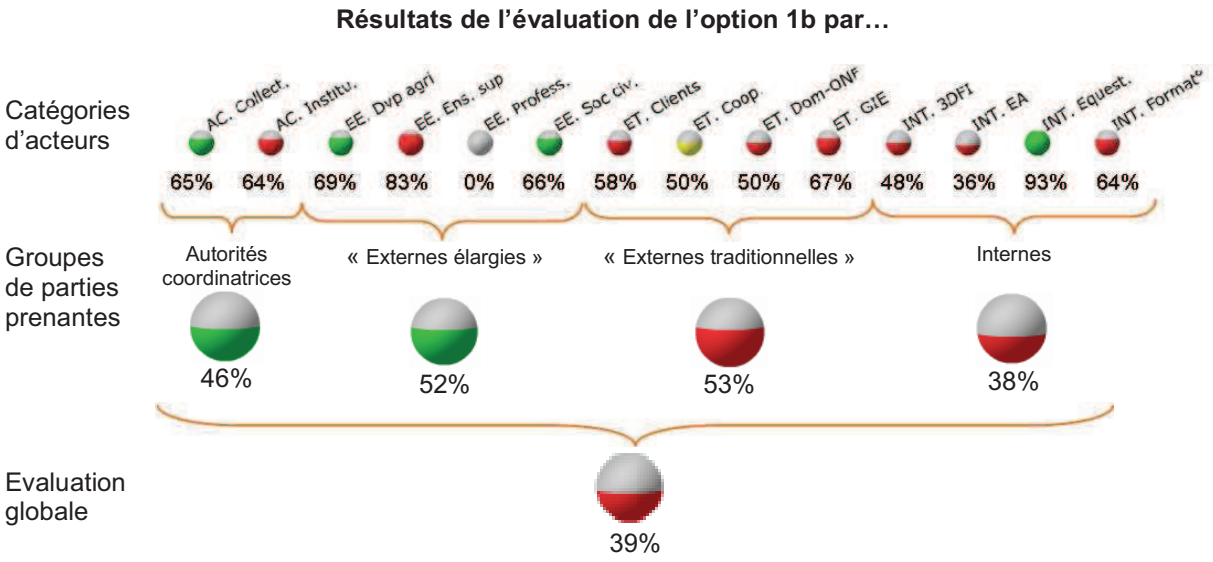
En identifiant les cinq indicateurs les plus pertinents pour chaque option – c'est à dire les indicateurs les plus utilisés pour évaluer cette option, toutes catégories d'acteurs et tous enjeux confondus – nous pouvons délimiter le type d'arguments qui a été avancé et mettre en avant les similitudes et oppositions entre les différentes catégories d'acteurs.



L'option 1a fait consensus pour l'ensemble des groupes de parties prenantes. Les participants jugent favorable l'option 1a à 56%. L'évaluation des « Autorités coordinatrices » est principalement favorable mais à hauteur de 48%, pourcentage plus faible que pour les autres groupes de parties prenantes dû aux « Institutions de tutelle » qui jugent négativement cette option. Pour les « Acteurs du parc du château », le jugement est principalement défavorable mais seulement à hauteur de 47%. Les autres « Externes traditionnelles » ayant amplement voté favorablement, ce vote négatif a peu d'impact dans l'évaluation globale des « Externes traditionnelles ».

Indicateurs	Impact global[202]	Acteurs[203]		
Degré d'utilité d'un atelier pour l'animation	5.7% (X15)	AC. Collect. : 1x AC. Institu. : 1x EE. Dvp agri : 3x	EE. Soc civ. : 1x ET. Clients : 2x ET. Dom-ONF : 1x	ET. GIE : 1x INT. EA : 5x
Valorisation par filières courtes (en % du CA) (IDEA, B6)	5.4% (X14)	AC. Institu. : 2x EE. Dvp agri : 1x EE. Ens. sup : 1x	ET. Clients : 3x ET. Coop. : 1x	INT. EA : 5x INT. Equest. : 1x
Degré d'adéquation entre les productions et les formations du CEZ	5.1% (X11)	AC. Institu. : 2x EE. Dvp agri : 1x ET. Dom-ONF : 2x	ET. GIE : 1x INT. EXPLOITATION : 3x	INT. Equest. : 1x INT. Format : 1x
Image de la Bn vis-à-vis du territoire	4.1% (X12)	AC. Collect. : 1x EE. Dvp agri : 2x	EE. Soc civ. : 1x ET. Clients : 3x	ET. Dom-ONF : 2x INT. EA : 3x
Travail en réseau (IDEA, B9)	3.5% (X8)	EE. Dvp agri : 1x EE. Soc civ. : 2x	ET. Dom-ONF : 1x ET. GIE : 1x	INT. EA : 2x INT. Equest. : 1x

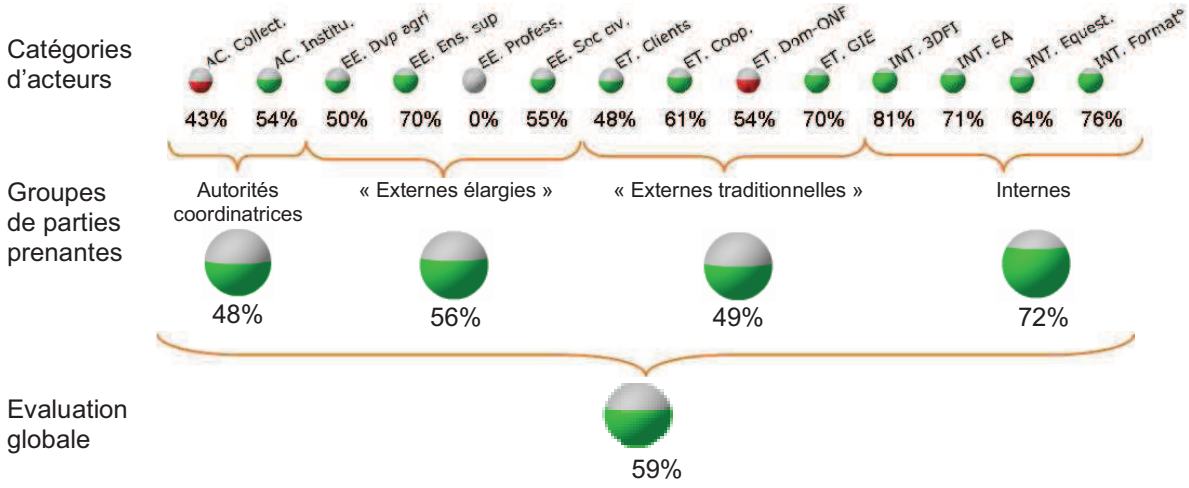
[202] Le calcul et l'interprétation de l'impact global peuvent être trouvés en sous-section 4.7.4.
[203] La colonne « Acteurs » répertorie les acteurs ayant utilisé l'indicateur pour cette option et combien de fois ils l'ont utilisé.



L'option 1b ne fait pas consensus. Elle est évaluée défavorablement, mais seulement à hauteur de 39%. Les « Externes traditionnelles » la jugent clairement défavorable. Les « Internes » la jugent défavorable à 38%, ce qui reflète la dissension au sein de ce groupe de parties prenantes pour cette option 2b. Ce groupe se sépare en trois unions : les contre (3DFI et Formation), les mitigés (désaccords au sein des salariés de l'exploitation) et les pour (centre équestre). Les « Externes élargies » la jugent favorable. Les Autorités coordinatrices la jugent favorable à 46%, ce qui reflète des points de vue divergents au sein de ce groupe de parties prenantes : les tutelles institutionnelles sont contre et les collectivités locales sont pour. Cette division doit d'autant plus être prise en compte que ce groupe de parties prenantes a un impact fort sur les subventions existantes et potentielles.

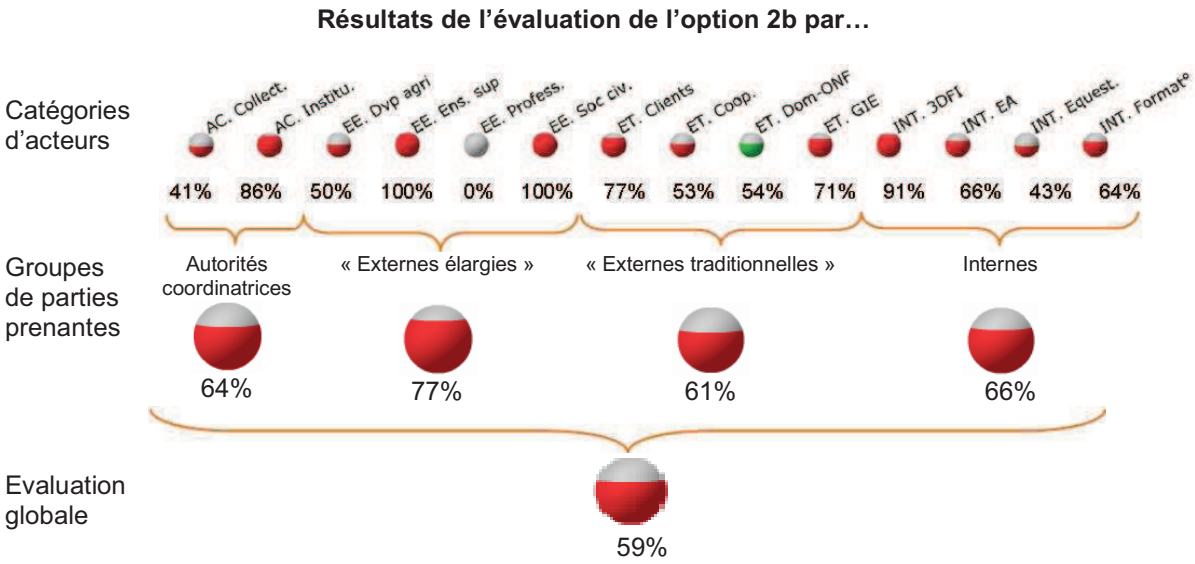
Indicateurs	Impact global	Acteurs		
Complexité du système	7.7% (X15)	AC. Institu. : 4x EE. Dvp agri : 2x EE. Ens. sup : 2x	ET. Clients : 2x ET. Dom-ONF : 1x INT. 3DFI : 1x	INT. EA : 1x INT. Format : 2x
Degré d'adéquation entre les productions et les formations du CEZ	5.5% (X11)	AC. Institu. : 2x EE. Dvp agri : 1x ET. Dom-ONF : 1x	INT. 3DFI : 1x INT. EA : 4x	INT. Equest. : 1x INT. Format° 1x
Degré d'utilité d'un atelier pour l'animation	4.7% (X8)	AC. Collect. : 1x EE. Dvp agri : 1x	ET. Clients : 1x ET. Dom-ONF : 1x	INT. 3DFI : 1x INT. EA : 3x
Travail en réseau (IDEA, B9)	4.2% (X9)	AC. Collect. : 1x EE. Dvp agri : 2x	ET. Coop. : 1x ET. Dom-ONF : 1x	INT. EA : 3x INT. Format : 1x
Gestion des pâtures	3.7% (X7)	ET. Coop. : 1x ET. Dom-ONF : 1x	INT. 3DFI : 1x INT. EA : 2x	INT. Equest. : 1x INT. Format : 1x

Résultats de l'évaluation de l'option 2a par…



L'option 2a fait consensus pour l'ensemble des groupes de parties prenantes. Les participants jugent favorable l'option 2a à 59%. Les « Externes élargis » et les « Internes » la jugent clairement favorable. Le résultat plus mitigé des « externes traditionnels » vient principalement du jugement défavorable des « Acteurs du parc du château ». Le résultat plus mitigé des Autorités coordinatrices vient des collectivités locales qui ont des points de vue divergents sur la légitimité et l'utilité de cet atelier.

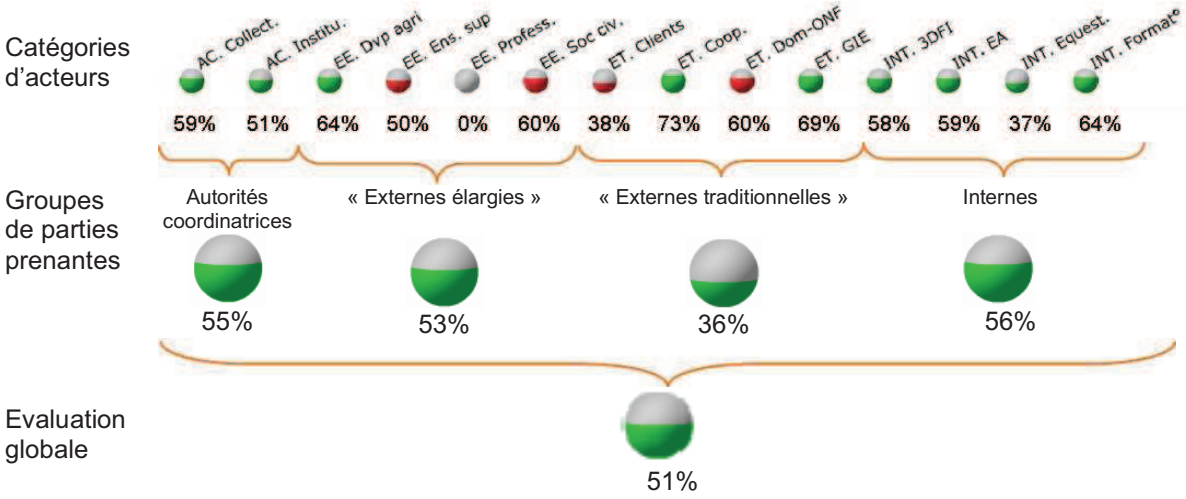
Indicateurs	Impact global	Acteurs		
Valorisation par filières courtes (en % du CA) (IDEA, B6)	9.6% (X25)	AC. Collect. : 1x AC. Institu. : 6x EE. Dvp agri : 1x EE. Ens. sup : 1x	ET. Clients : 4x ET. GIE : 2x INT. 3DFI : 1x	INT. EA : 7x INT. Equest. : 1x INT. Format : 1x
Démarche de qualité liée à l'AB (IDEA, B1)	9% (X21)	AC. Institu. : 3x EE. Dvp agri : 1x EE. Soc civ. : 1x	ET. Clients : 4x ET. Coop. : 2x INT. 3DFI : 1x	INT. EA : 7x INT. Equest. : 1x INT. Format : 1x
Degré d'utilité d'un atelier pour l'animation	7.2% (X14)	AC. Collect. : 1x AC. Institu. : 1x EE. Dvp agri : 3x	ET. Clients : 2x INT. 3DFI : 1x	INT. EA : 5x INT. Format : 1x
Légitimité de l'atelier	4.6% (X9)	AC. Collect. : 2x AC. Institu. : 2x	EE. Dvp agri : 1x EE. Ens. sup : 1x	ET. Coop. : 1x ET. Dom-ONF : 2x
Image de la Bn vis-à-vis du territoire	3.9% (X6)	AC. Collect. : 1x AC. Institu. : 1x EE. Dvp agri : 1x	ET. Dom-ONF : 1x ET. GIE : 1x	INT. 3DFI : 1x INT. EA : 3x



L'option 2b fait consensus pour l'ensemble des groupes de parties prenantes. Les participants jugent défavorable l'option 2a à 65%. Seuls les « Acteurs du parc du château » la jugent favorable à 54%.

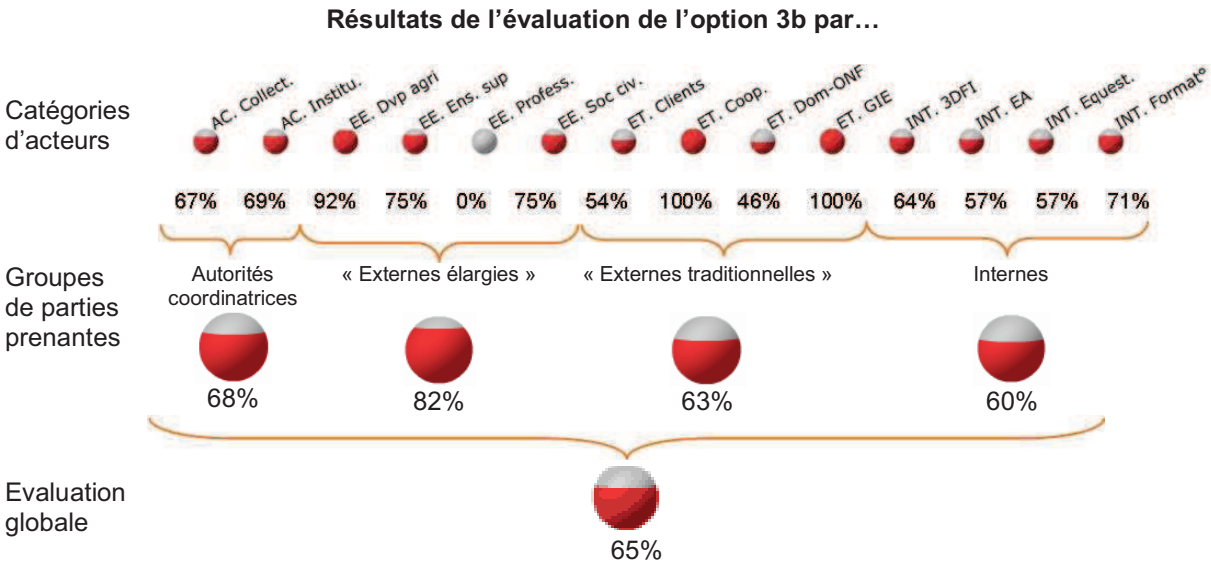
Indicateurs	Impact global	Acteurs		
Degré d'utilité d'un atelier pour l'animation	7.7% (X12)	AC. Collect. : 1x AC. Institu. : 1x EE. Dvp agri : 1x	ET. Clients : 2x INT. 3DFI : 1x	INT. EA : 5x INT. Equest. : 1x
Démarche de qualité liée à l'AB (IDEA, B1)	5.8% (X12)	AC. Institu. : 2x EE. Soc civ. : 1x	ET. Clients : 2x ET. Coop. : 1x	INT. EA : 5x INT. Format° : 1x
Travail en réseau (IDEA, B9)	4.9% (X11)	AC. Institu. : 1x EE. Ens. sup : 1x EE. Soc civ. : 1x ET. Clients : 1x	ET. Coop. : 1x ET. Dom-ONF : 1x ET. GIE : 1x	INT. 3DFI : 2x INT. EA : 1x INT. Equest. : 1x
Image de la Bn vis-à-vis du territoire	4.7% (X7)	AC. Collect. : 2x EE. Dvp agri : 1x	ET. Dom-ONF : 1x ET. GIE : 1x	INT. EA : 2x
Degré d'adéquation entre les productions et les formations du CEZ	3.7% (X9)	AC. Collect. : 1x ET. Clients : 1x ET. Coop. : 1x	ET. Dom-ONF : 2x INT. EA : 2x	INT. Equest. : 1x INT. Format° : 1x

Résultats de l'évaluation de l'option 3a par…



L'option 3a fait consensus pour l'ensemble des groupes de parties prenantes. Les participants jugent favorables l'option 3a à 51%. L'évaluation des « Externes élargies » est principalement favorable mais à hauteur de 53%, pourcentage relativement faible dû à la « Recherche Enseignement supérieur » et à la « Société civile » qui jugent négativement cette option à 50% et 38%. L'évaluation des « Externes traditionnelles » est principalement favorable mais à hauteur de 36%. Les « Clients » sont plutôt défavorables mais très partagés, leur vote ne fait pas pencher la balance. Pour les « Acteurs du parc du château », le jugement est principalement défavorable à hauteur de 60%. Les autres « Externes traditionnelles » ayant amplement voté favorablement, l'évaluation est positive.

Indicateurs	Impact global	Acteurs		
Valorisation par filières courtes (en % du CA) (IDEA, B6)	8.3% (X19)	AC. Collect. : 1x AC. Institu. : 5x EE. Dvp agri : 2x EE. Ens. sup : 1x	EE. Soc civ. : 1x ET. Clients : 1x ET. Coop. : 2x	ET. GIE : 2x INT. EA : 3x INT. Equest. : 1x
Application des recommandations hygiène et sécurité (inspections, diagnostics, etc.)	6% (X10)	AC. Collect. : 2x ET. Clients : 2x	INT. EA : 5x	INT. Format° : 1x
Degré d'utilité d'un atelier pour l'animation	6% (X10)	AC. Institu. : 1x EE. Dvp agri : 1x EE. Soc civ. : 1x	ET. Clients : 2x ET. GIE : 1x	INT. 3DFI : 1x INT. EA : 3x
Image de la Bn vis-à-vis du territoire	5% (X8)	AC. Collect. : 1x EE. Ens. sup : 1x	ET. Clients : 1x	INT. EA : 5x
Degré d'adéquation entre les productions et les formations du CEZ	4.6% (X9)	AC. Institu. : 2x EE. Dvp agri : 1x EE. Soc civ. : 1x	ET. Clients : 1x INT. 3DFI : 1x INT. EA : 1x	INT. Equest. : 1x INT. Format : 1x



L'option 3b fait consensus pour l'ensemble des groupes de parties prenantes. Les participants jugent défavorable l'option 3b à 65%. Seul jugement mitigé, les « Acteurs du parc du château » jugent l'option défavorablement mais seulement à hauteur de 46%. Les autres « Externes traditionnelles » ayant amplement voté défavorablement, ce vote a peu d'impact dans l'évaluation globale des « Externes traditionnelles ».

Indicateurs	Impact global	Acteurs		
Image de la Bn vis-à-vis du territoire	9.9% (X13)	AC. Collect. : 1x EE. Dvp agri : 1x EE. Ens. sup : 1x	ET. Clients : 1x INT. EA : 7x	INT. Equest. : 1x INT. Format° : 1x
Valorisation par filières courtes (en % du CA) (IDEA, B6)	8.6% (X16)	AC. Collect. : 1x AC. Institu. : 3x EE. Dvp agri : 2x EE. Ens. sup : 1x	EE. Soc civ. : 1x ET. Clients : 1x ET. Coop. : 1x ET. GIE : 2x	INT. EA : 2x INT. Equest. : 1x INT. Format° : 1x
Degré d'utilité d'un atelier pour l'animation	4.3% (X7)	AC. Institu. : 1x EE. Dvp agri : 1x EE. Soc civ. : 1x	ET. GIE : 1x INT. 3DFI : 1x	INT. EA : 1x INT. Format° : 1x
Viabilité économique (IDEA, C1)	4.3% (X8)	AC. Institu. : 1x EE. Dvp agri : 1x ET. Clients : 1x	ET. Dom-ONF : 2x INT. 3DFI : 1x	INT. EA : 1x INT. Equest. : 1x
Rentabilité des innovations (investissements / valeur ajoutée)	3.7% (X9)	AC. Collect. : 1x AC. Institu. : 1x ET. Clients : 1x	ET. GIE : 1x INT. 3DFI : 1x	INT. EA : 3x INT. Format° : 1x

L'évaluation globale des options

Nous présentons ici l'évaluation des options, toutes catégories d'acteurs confondues (Tableau 26). Ce tableau n'a que peu d'intérêt si on le considère séparément des résultats précédents. Il est pertinent de prendre en considération le jugement global d'une option, tous enjeux et toutes catégories d'acteurs confondus, que si l'on sait qui a évalué l'option dans ce sens (et inversement) et pourquoi. L'observation du jugement détaillé par enjeux est plus intéressante, même isolément. Elle éclaire, dans les grandes lignes, sur les raisons du jugement global de l'option. Par exemple, on peut voir que l'option 1b est jugée défavorable, principalement pour des raisons de vivabilité et de conduite du changement.

Options / Enjeux	Option 1a	Option 1b	Option 2a	Option 2b	Option 3a	Option 3b
	55%	43%	59%	67%	51%	71%
Viab. Eco.						
Environ.						
Dvp local						
Vivabilité						
Médiation						
Conduite						
Excellence						

Tableau 26 : L'évaluation globale des options

On a une orientation très nette vers le choix des options 1a, 2a et 3a. Ce résultat, toutes catégories d'acteurs confondues, est similaire aux résultats des parties prenantes internes et des parties prenantes externes traditionnelles. Pour l'ensemble des catégories d'acteurs, les arguments avancés sont relativement homogènes d'un acteur à l'autre.

L'option 1b se fait essentiellement rejeter par le manque d'adéquation entre l'image actuelle de la Bn – liée au monde agricole – et l'image portée par ce scénario – liée au monde équestre, et par les conflits qu'elle pourrait engendrer en interne et avec les parties prenantes externes traditionnelles. Sa viabilité économique est aussi mise en doute mais cette option mérite une étude plus poussée sur cet enjeu précis. Une partie des représentants des collectivités locales et du développement agricole (instituts techniques) jugent favorablement la viabilité économique. Jugement lié pour les représentants des collectivités locales à la légitimité de l'activité sur le territoire et donc aux subventions que cette activité peut apporter.

L'arrêt des activités existantes est largement rejeté avec un bémol sur la gestion actuelle de ces activités qui doit être revue (mise aux normes impératives *via* la formation des adhérents pour

l'option 3a, et optimisation de l'utilisation de la main d'œuvre pour l'option 2a). L'aspect « Conduite du changement » est ainsi jugé défavorablement. En outre, l'aspect « Respect de l'environnement » des options 2a et 3a est moins bien évalué que dans la partie polyculture élevage à cause des effluents (solides et liquides) de ces deux activités et de l'impact esthétique des bâtiments d'aviculture.

Concernant les parties prenantes internes, ces choix peuvent être interprétés de deux manières très distinctes :

- √ soit une envie d'aller jusqu'au bout dans les orientations choisies précédemment et d'améliorer ce qui ne fonctionne pas ;
- √ soit un immobilisme qui empêche d'être innovant et de choisir des options audacieuses en rupture avec les orientations passées.

Le fait que la majorité des acteurs extérieurs supportent ces options de maintien des orientations choisies – notamment les représentants des tutelles et une partie des collectivités locales – conforte le point de vue des parties prenantes internes et doit amener à privilégier la première hypothèse. Le maintien des activités d'aviculture et de transformation est légitime pour le territoire et leur maintien ne tient pas que d'un immobilisme des salariés.

Le maraîchage

Nous finissons sur l'étude rapide sur le maraîchage. Nous avons dans ce cadre qu'une évaluation globale par catégories d'acteurs (Figure 37). La proposition d'étudier l'implantation du maraîchage est plutôt jugée favorablement mais sous la condition de ne pas faire du maraîchage classique. Les participants qui ont été favorables à son implantation le sont pour un maraîchage en AB et en filières courtes.

Différentes manières de monter le projet ont été proposées. Parmi celles-ci, les pépinières ou les couveuses d'entreprises sont ressorties et semblent une bonne idée pour éviter les problèmes de gestion et de coût de main d'œuvre que cette nouvelle activité pourrait engendrer au sein de la Bn.

Les participants qui sont défavorables pensent que cela va complexifier le système (sur quelle terre le faire ? Avec quelle compétence en interne ?). S'ajoute à ces problèmes le coût de l'investissement.

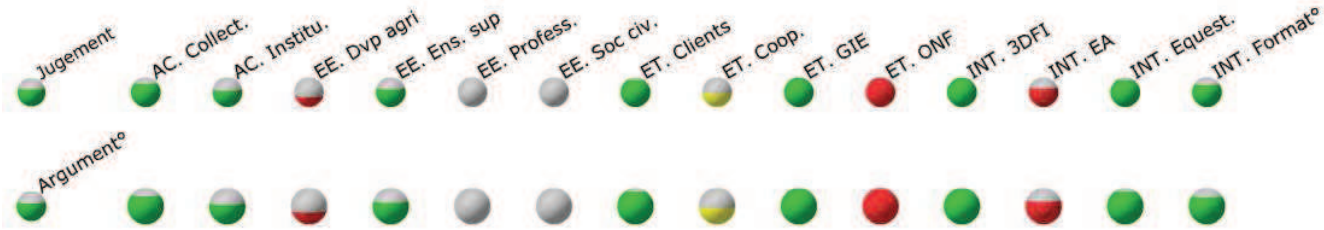


Figure 37 : L'évaluation de la possibilité d'implanter du maraîchage

Les indicateurs pertinents par enjeux

Les cinq indicateurs les plus pertinents pour chaque enjeu, toutes catégories d'acteurs et toutes options confondues, ont été sélectionnés et sont présentés dans le Tableau 27. Dans le cadre de l'exploitation de la Bn, cette liste des cinq indicateurs les plus utilisés par enjeu peut servir de tableau de bord pour juger l'exploitation année après année avec deux tendances :

- √ augmentation / Stagnation / Diminution ;
- √ favorable /Plus ou moins favorable / Défavorable.

On s'intéresse ici à la définition des conditions nécessaires pour aller vers une exploitation durable. On ne prend donc pas en compte le jugement porté sur les indicateurs présentés mais leur pertinence pour être des indicateurs de durabilité ou de non durabilité. Par exemple, la « Démarche de qualité liée à l'AB (IDEA, B1) » est un indicateur pertinent pour le « Respect de l'environnement ». L'avenir sera durable pour l'exploitation si le nombre de productions faisant l'objet d'une démarche de qualité liée à l'AB stagne ou augmente, et il ne le sera pas en cas d'une diminution.

L'impact global représente le pourcentage d'utilisation de cet indicateur par rapport à l'ensemble des indicateurs utilisés pour l'enjeu désigné, chaque interface acteur-options ayant le même poids[204]. La colonne « Nombre d'utilisation de l'indicateur » comptabilise le nombre d'utilisation de l'indicateur pour un enjeu, toutes catégories d'acteurs et toutes options confondues.

[204] Voir la sous-section 4.7.4 pour le calcul de l'impact global.

Enjeux	Indicateurs	Impact global	Acteurs	
Viabilité économique	Viabilité économique (IDEA, C1)	16.7% (41x)	AC. Collect. : 3x AC. Institu. : 6x EE. Dvp agri : 6x EE. Ens. sup : 2x ET. Clients : 4x ET. Coop. : 1x	ET. Dom-ONF : 2x INT. 3DFI : 3x INT. EA : 7x INT. Equest. : 5x INT. Format° : 2x
	Rentabilité des innovations (investissements / valeur ajoutée)	11.6% (36x)	AC. Collect. : 4x AC. Institu. : 1x EE. Dvp agri : 1x EE. Ens. sup : 4x ET. Clients : 1x ET. Coop. : 4x	ET. GIE : 4x INT. 3DFI : 3x INT. EA : 9x INT. Equest. : 1x INT. Format : 4x
	Valorisation par filières courtes (en % du CA) (IDEA, B6)	8.4% (25x)	AC. Collect. : 1x AC. Institu. : 5x EE. Dvp agri : 2x ET. Clients : 5x ET. Coop. : 2x	ET. GIE : 3x INT. 3DFI : 1x INT. EA : 5x INT. Format° : 1x
	Efficience du processus productif (IDEA, C6)	7.5% (21x)	AC. Institu. : 1x EE. Dvp agri : 2x EE. Ens. sup : 4x	INT. EA : 10x INT. Equest. : 2x INT. Format° : 2x
	Pérennité probable (IDEA)	5.3% (18x)	AC. Collect. : 1x AC. Institu. : 1x EE. Dvp agri : 3x EE. Soc civ. : 1x	ET. Coop. : 4x INT. EA : 6x INT. Format° : 2x
Respect de l'environnement	Démarche de qualité liée à l'AB (IDEA, B1)	17.1% (23x)	AC. Institu. : 4x EE. Ens. sup : 1x ET. Clients : 5x ET. Coop. : 2x	INT. 3DFI : 1x INT. EA : 9x INT. Equest. : 1x
	Rejets directs d'effluent dans le milieu naturel (IDEA, A14)	6.1% (8x)	AC. Collect. : 2x EE. Soc civ. : 2x ET. Coop. : 2x	ET. Dom-ONF : 1x INT. EA : 1x
	Gestion des pâtures	6% (7x)	AC. Institu. : 1x EE. Ens. sup : 1x ET. Dom-ONF : 2x	INT. 3DFI : 1x INT. EA : 1x INT. Equest. : 1x
	Nombre moyen de kilomètres réalisés par un produit entre son état brut et le consommateur final	4.4% (8x)	AC. Institu. : 1x ET. Clients : 4x	INT. EA : 1x INT. Format° : 2x
	Production de lisier (IDEA, A14)	4.4% (8x)	ET. Coop. : 2x ET. Dom-ONF : 2x INT. 3DFI : 1x	INT. EA : 1x INT. Format° : 2x
Participation au développement local	Valorisation par filières courtes (en % du CA) (IDEA, B6)	32.7% (67x)	AC. Collect. : 2x AC. Institu. : 11x EE. Dvp agri : 5x EE. Ens. sup : 6x EE. Soc civ. : 2x ET. Clients : 9x	ET. Coop. : 4x ET. GIE : 4x INT. 3DFI : 1x INT. EA : 17x INT. Equest. : 4x INT. Format : 2x
	Travail en réseau (IDEA, B9)	26.5% (57x)	AC. Collect. : 7x AC. Institu. : 4x EE. Dvp agri : 4x EE. Ens. sup : 4x EE. Soc civ. : 5x ET. Coop. : 5x	ET. Dom-ONF : 7x ET. GIE : 5x INT. 3DFI : 1x INT. EA : 12x INT. Equest. : 3x INT. Format° : 1x
	Services rendus au territoire	4.6% (9x)	AC. Collect. : 3x AC. Institu. : 2x ET. Clients : 1x	INT. 3DFI : 1x INT. EA : 2x
	Contribution à l'emploi (IDEA, B8)	3.1% (9x)	INT. 3DFI : 1x INT. EA : 6x	INT. Format° : 2x
	Image de la Bergerie nationale vis-à-vis du territoire	2.6% (7x)	AC. Institu. : 1x EE. Soc civ. : 1x ET. Clients : 1x	ET. Coop. : 1x INT. EA : 3x

Vivabilité (respecter le bien-être humain et animal)	Nombre de tâches pénibles/nombre de tâches totales (par poste)	12.1% (18x)	AC. Institu. : 1x EE. Soc civ. : 2x ET. Clients : 2x	ET. Coop. : 1x INT. EA : 9x INT. Format : 3x
	Application des recommandations hygiène et sécurité (inspections, diagnostics, etc.)	8.3% (11x)	AC. Collect. : 1x ET. Clients : 2x	INT. EA : 7x INT. Format : 1x
	Niveau de formation des agriculteurs	7.3% (10x)	AC. Institu. : 1x EE. Dvp agri : 1x EE. Ens. sup : 1x	INT. 3DFI : 1x INT. EA : 5x INT. Format : 1x
	Contribution à l'emploi (IDEA, B8)	7% (11x)	AC. Institu. : 1x ET. Clients : 1x INT. 3DFI : 4x	INT. EA : 4x INT. Equest. : 1x
	Intensité de travail (IDEA, B13)	6.9% (12x)	AC. Institu. : 1x EE. Dvp agri : 1x EE. Ens. sup : 1x ET. Coop. : 1x	INT. 3DFI : 1x INT. EA : 4x INT. Equest. : 1x INT. Format : 2x
Médiation des connaissances et pédagogie	Degré d'utilité d'un atelier pour l'animation	40.1% (62x)	AC. Collect. : 4x AC. Institu. : 5x EE. Dvp agri : 8x EE. Soc civ. : 3x ET. Clients : 8x ET. Dom-ONF : 2x	ET. GIE : 3x INT. 3DFI : 5x INT. EA : 21x INT. Equest. : 1x INT. Format : 2x
	Degré d'adéquation entre les productions et les formations du CEZ	26% (46x)	AC. Collect. : 2x AC. Institu. : 6x EE. Dvp agri : 4x EE. Soc civ. : 2x ET. Clients : 4x ET. Coop. : 2x	ET. Dom-ONF : 5x ET. GIE : 1x INT. 3DFI : 3x INT. EA : 8x INT. Equest. : 5x INT. Format : 4x
	Accueil de groupe de professionnels (IDEA, B12)	6.1% (13x)	EE. Dvp agri : 1x EE. Soc civ. : 3x ET. Coop. : 3x	ET. GIE : 5x INT. Equest. : 1x
	Image de la Bergerie nationale vis-à-vis du territoire	3.5% (5x)	AC. Collect. : 4x	ET. Clients : 1x
	Travail en réseau (IDEA, B9)	1.8% (5x)	EE. Dvp agri : 4x	EE. Soc civ. : 1x
Conduite du changement	Gestion des conflits	11.6% (15x)	AC. Institu. : 4x EE. Soc civ. : 2x ET. GIE : 1x	INT. 3DFI : 1x INT. EA : 5x INT. Equest. : 2x
	Complexité du système	10.6% (13x)	AC. Institu. : 4x EE. Dvp agri : 2x EE. Ens. sup : 2x	ET. Clients : 1x INT. 3DFI : 1x INT. Format : 3x
	Qualité du suivi technique des ateliers	8.6% (16x)	EE. Dvp agri : 5x EE. Ens. sup : 1x ET. Clients : 5x	ET. Coop. : 2x ET. Dom-ONF : 1x ET. GIE : 2x
	Niveau de formation des agriculteurs	5.4% (8x)	AC. Collect. : 2x ET. Clients : 2x	INT. EA : 2x INT. Equest. : 2x
	Implication des employés dans l'établissement des stratégies	4.7% (3x)	EE. Soc civ. : 1x INT. 3DFI : 1x	INT. EA : 5x : 1x
Exemplarité et Excellence	Image de la Bergerie nationale vis-à-vis du territoire	32.9% (51x)	AC. Collect. : 5x EE. Dvp agri : 6x EE. Ens. sup : 2x EE. Soc civ. : 2x ET. Clients : 4x ET. Dom-ONF : 3x	ET. GIE : 3x INT. 3DFI : 2x INT. EA : 22x INT. Equest. : 1x INT. Format : 1x
	Légitimité de l'atelier	18.4% (30x)	AC. Collect. : 7x AC. Institu. : 10x EE. Dvp agri : 4x	EE. Ens. sup : 5x ET. Coop. : 2x ET. Dom-ONF : 2x
	Exemplarité du système	8% (12x)	ET. Clients : 5x ET. Coop. : 1x	INT. 3DFI : 1x INT. Equest. : 5x
	Participation à des programmes de recherche	4.3% (8x)	INT. 3DFI : 3x INT. EA : 3x	INT. Equest. : 1x INT. Format : 1x
	Démarche de qualité liée à l'AB (IDEA, B1)	3.5% (10x)	AC. Collect. : 1x EE. Soc civ. : 1x	ET. Dom-ONF :4x INT. EA : 4x

Tableau 27 : Les indicateurs pertinents par enjeu

6.5.3. Communiquer auprès des participants

Dès le début de la mise en place du processus d'évaluation, il est impératif de communiquer sur la démarche *INTEGRAAL*, sa mise en place, son calendrier d'exécution et sur les objectifs fixés. Le déroulement du processus d'évaluation a été présenté dans un document envoyé aux différents participants potentiels (Annexe 15) **(Da Cunha, 2009b).** La démarche d'évaluation a aussi fait l'objet d'un article dans le merinos.com (journal interne de la Bn) **(Boussier, 2009b).**

La deuxième étape de communication prend place lors de l'étape 4. Un document présentant la démarche et les composantes de l'évaluation a été envoyé aux différents participants (Annexe 16). A l'issue de l'évaluation, un mail précisant l'emplacement de la Matrice en ligne a été envoyé aux parties prenantes internes et les résultats ont fait l'objet d'une restitution orale (30 septembre 2009).

Un rapport, sous forme de document interne de travail, a été présenté au conseil d'administration du 7 décembre 2009 et transmis aux parties prenantes internes **(Da Cunha, 2009a).** Il comprenait l'ensemble des travaux menés pour le projet d'exploitation, c'est-à-dire les expertises technico-économiques de la Bn et de l'institut de l'élevage et la démarche d'évaluation menée par l'UVSQ. Les résultats de la démarche d'évaluation ont aussi fait l'objet d'un article dans le merinos.com (journal interne de la Bn) **(Boussier, 2010).**

Un rapport final, sous forme de rapport de recherche, sera fourni à l'ensemble des parties prenantes à l'issue du conseil d'administration du 7 décembre 2009[205]. Le fil conducteur du rapport sera la mise en place de la démarche *INTEGRAAL* **(Da Cunha, O'Connor et al., 2010).**

La dernière étape de communication se situe à l'issue de la démarche : les résultats doivent être étudiés à la lumière des décisions prises. Un compte-rendu de huit pages, contenant les éléments principaux de la démarche d'évaluation et de ses résultats, sera diffusé à l'attention de l'ensemble des participants[206]. Il pourra faire l'objet d'une réunion de débat sur l'impact de la démarche délibérative dans le projet d'exploitation.

Les résultats de cette évaluation sont aussi à l'origine de conclusions et réflexions sur les processus participatifs et notamment sur la démarche *INTEGRAAL* (chapitre 7) et feront l'objet d'une généralisation *via* une définition de l'agriculture durable et une proposition concernant l'avenir des territoires ruraux franciliens (chapitre 8).

[205] Ce rapport est en cours de finalisation.
[206] Idem.

RÉFÉRENCES

Abramovitz, J. (1997). Valuing nature's services. State of the World (L. Brown, C. Flavin et H. French). Worldwatch Institute, Washington, DC. 95-114.

Académie française (2005). Dictionnaire de l'Académie francaise. Fayard (Littérature Française), Paris. 1798 pp.

Actu-Environnement (2006). Dossier - Le développement durable. Extrait de Décembre 2009, from www.actu-environnement.com.

AFP (2009a). La région Île-de-France a déposé son recours contre l'Etat. AFP (18 décembre).

AFP (2009b). Sdrif : Jean-Paul Huchon autorisé à saisir le Conseil d'Etat par le conseil régional. AFP (8 octobre).

Agralys (2008). Ensemble, coopérons pour une agriculture durable. Agralys, Châteaudun. 9 pp.

AGRESTE (2007). Mémento de la statistique agricole - Les structures. Ministère de l'Alimentation, de l'Agriculture et de la Pêche, Paris. 8 pp.

AGRESTE (2008). Île-de-France: Mémento 2008. Direction régionale et interdépartementale de l'agriculture et de la forêt (Driaf), Paris. 11 pp.

AGRESTE (2009a). Enquête sur la structure des exploitations agricoles en 2007. Direction régionale et interdépartementale de l'agriculture et de la forêt (Driaf). 4 pp.

AGRESTE (2009b). Île-de-France: Mémento 2009. Direction régionale et interdépartementale de l'agriculture et de la forêt (Driaf), Paris. 25 pp.

AGRESTE (/). Île-de-France. Extrait de Janvier 2010, from http://agreste.agriculture.gouv.fr/en-region/ile-de-france.

AMAP Île-de-France (/). Le réseau des AMAP en Île-de-France. Extrait de Novembre 2009, from www.amap-idf.org.

Ambiaud, É., Blanc, M. et Schmitt, B. (2006). Les bassins de vie des bourgs et petites villes : une économie résidentielle et souvent industrielle. Insee Première (954): 43-48.

André, S. et Oberti, P. (2002). L'analyse multicritère de projets d'éducation à l'environnement: un outil de gouvernance participative en région corse. 7ème Conférence Biennale de la Société Internationale pour l'Economie Ecologique, Sousse. 6-9 mars

ANIA (2009). Rapport d'activité 2009 - L'alimentation, c'est la vie ! Association Nationale des Industries Alimentaires, Paris. 31 pp.

APCA (2008a). Bilan d'activité. Assemblée Permanente des Chambres d'Agriculture, Paris. 16 pp.

APCA (2008b). Présentation du groupe Chambres d'Agriculture. Assemblée Permanente des Chambres d'Agriculture, Paris. 4 pp.

Armand, T. (2008). La Médiation des connaissances : La Foire aux Indicateurs de Kerbabel comme outil de gestion des territoires. Application à l'Agriculture (Mémoire de Master 2 Médiation des connaissances). Université de Versailles Saint-Quentin-en-Yvelines,

Centre d'Economie et d'Ethique pour l'Environnement et le Développement, Guyancourt. 70 pp.

Arnal, G. et Guittet, J. (2004). Atlas de la flore sauvage du département de l'Essonne. Conseil général de l'Essonne et le Muséum National d'Histoire Naturelle (Collection Parthénope), Paris. 608 pp.

Arrow, K. J. (1963). Social Choice and Individual Values. John Wiley, New York. 138 pp.

ARVALIS (2003). Une agriculture résolument durable, des chiffres porteurs d'avenir. Institut du Végétal, Paris. 8 pp.

ARVALIS (2008). Rapport d'activité 2007/2008. Institut du Végétal, Paris. 72 pp.

ARVALIS (2010). Des innovations technologiques pour relever les défis d'une agriculture durable. Conférence de presse du 3 mars 2010, SIA Porte de Versailles Paris. 3 mars

Aubert, C. et Leclerc, B. (2003). Bio raisonnée et OGM Quelle agriculture dans notre assiette? Terre Vivante, Mens. 128 pp.

Aubertin, C. et Vivien, F. D. (1998). Les enjeux de la biodiversité. ED. ECONOMICA (Coll. Poche Environnement), Paris. 112 pp.

Barbault, R. (1990). Ecologie générale : structure et fonctionnement de la biosphère. Masson, Paris. 272 pp.

Barbault, R. (2006). Un éléphant dans un jeu de quilles : l'homme dans la biodiversité. Éd. du Seuil, Paris. 265 pp.

Barbault R. (dir.) (2005). Déclaration de Paris sur la biodiversité. International Conference: Biodiversity: science and governance, Paris. 24-28 Janvier

Bastien-Daigle, S., Vanderlinden, J.-P. et Chouinard, O. (2008). Learning the ropes: Lessons in integrated management of coastal resources in Canada's Maritime Provinces. Ocean & Coastal Management **51** (2): 96-125.

Baumol, W. J. (1952). Review: Social Choice and Individual Values by Kenneth J. Arrow. Econometrica **20** (1): 110-111.

Bazin, G. et Kroll, J. C. (2002). Les limites du développement d'une agriculture durable et multifonctionnelle dans le contexte actuel de la PAC. La multifonctionnalité de l'activité agricole et sa reconnaissance par les politiques publiques. Colloque SFER, Paris. 21-22 mars

Bergerie nationale (1999). Diagnostic de territoire du sud-Yvelines Forestier. Bergerie nationale, Rambouillet. 192 pp.

Bergerie nationale (2006). La LOADDT. L'enseignement agricole partenaire des territoires : un guide pour l'action. Ministère de l'Alimentation, de l'Agriculture et de la Pêche, Paris. 3.

Bergerie nationale (2009). La Bergerie nationale: Mise en oeuvre du projet d'Etablissement 2008-2013. Pour aller vers la "Cité du développement durable". Bergerie nationale, Rambouillet. 46 pp.

Berriet-Solliec, M. et Boinon, J.-P. (2000). Les politiques départementales d'orientation de l'agriculture. Working paper du CESAER: 11.

Bertrand, G., Michalski, A. et Pench, L. R. (1999). Scenarios Europe 2010. Five Possible Futures for Europe. European Commission, Forward Studies Unit, Bruxelles. 121 pp.

Beuret, J.-E. et Mouchet, C. (2000). Pratiques agricoles, systèmes de production et espace rural : quelles causes pour quels effets? Cahiers Agricultures **9** (1): 29-37.

Beuret, J. E., Pennanguer, S. et Tartarin, F. (2005). L'analyse comparative d'itinéraires de concertation : produire des références pour appuyer des dynamiques locales (Programme de recherche « Concertation, Décision et Environnement »: CONCERT). ENSAR, Rennes. 9 pp.

Beuret, J. E. et Trehet, C. (2001). Pour la gestion concertée de l'espace rural : appuyer des médiations territoriales. Le Courrier de l'environnement de l'INRA **43**: 11 pp.

Blouet, A., Pervanchon, F. et Pervanchon, M. (2003). L'agriculture raisonnée : limites et alternatives du modèle agricole dominant. Futuribles (283): 27-42.

Boero, F. (2009). Taxonomy and Ecosystem Function. Strategies in Taxonomy: Research in a Changing World, Electronic conference. May

Boisvert, V. et Vivien, F.-D. (2009). La Convention sur la diversité biologique : quelle lecture institutionnaliste ? Séminaire Hétérodoxies du CES, Paris. 24 novembre

Boual, J.-C. (2003). Aménagement de l'espace et environnement. Ecologie et Progrès (Les dossiers de la revue).

Bourdon, F. et Pichery, M.-C. (2008). Du territoire géographique au territoire économique : la situation de la viticulture. De Jules Guyot à Robert Parker : 150 ans de construction des territoires du vin, Dijon. Novembre

Bourg, D. et Buclet, N. (2005). L'économie de fonctionnalité. Changer la consommation dans le sens du développement durable. Futurible (313): 27-38.

Boussier, D. (2009a). Le projet pour l'exploitation agricole : Le choix du système de production. Bergerie nationale, Rambouillet. 20 pp.

Boussier, D., Da Cunha, C. (2009b). Un projet pour l'exploitation agricole. Newsletter de la Bergerie nationale: Merinos.com (Juin): 4-5.

Boussier, D., Da Cunha, C. (2010). Les orientations pour l'exploitation agricole. Newsletter de la Bergerie nationale: Merinos.com (Février): 4-5.

Brodhag, C., Gondran, N. et Delchet, K. (2004). Du concept à la mise en oeuvre du développemetn durable: théorie et pratique autour de guide SD 21000. VertigO - La revue en sciences de l'environnement **5** (2).

Bureau, P., Reichel, V., Legrand, F., O' Connor, M. et Da Cunha, C. (2007a). Manuel d'Utilisateur pour KerDST, le système d'Aide à la délibération en-ligne. Variation C : Sans délibération participative et avec foire aux indicateurs. Les cahiers du C3ED **07-04/C**: 32 pp.

Bureau, P., Reichel, V., Legrand, F., O' Connor, M. et Da Cunha, C. (2007b). Manuel d'Utilisateur pour KerDST, le système d'Aide à la délibération en-ligne. Variation D : Avec délibération participative et avec foire aux indicateurs. Les cahiers du C3ED **07-04/D**: 35 pp.

Burel, F., Garnier, E., Amiaud, B., Aulagnier, S., Butet, A., Chauvel, B., Carré, G., Cortet, J., Couvet, D., Joly, P., Lescourret, F., Plantureux, S., Sarthou, J.-P., Steinberg, C., Tichit, M., Vaissière, B., van Tuinen, D. et Villenave, C. (2008). Chapitre 1. Les effets de l'agriculture sur la biodiversité. Agriculture et biodiversité. Valoriser les synergies (Expertise scientifique collective). Ministère de l'Agriculture et de la Pêche, Paris. 139 pp.

Butault, J.-P. (2006). Les enjeux de la réforme de la PAC de 2003: ère nouvelle ou fin de la Pac ? Revue de la Confédération Française Démocratique du Travail **76**: 4-12.

BVA et Ministère de l'Agriculture et de la Pêche (2008). Plan Ecophyto: perception des agriculteurs français. Ministère de l'Agriculture et de la Pêche, Paris. 1 pp.

Canfin, P. et Nahapétian, N. (2005). Les petits pas des PME. Alternatives Economiques pratique : la responsabilité sociale des entreprises (20): 97-98.

Capron, M. et Quairel, F. (2004). Mythes et réalités de l'entreprise responsable, acteurs-enjeux-stratégies. La Découverte, Paris. 251 pp.

Carrez, G. et Ladegaillerie, E. (2009). Grand Paris: Financement du projet de transports. République Française, Paris. 54 pp.

Carroll, A. B. (1979). A Three Dimensional Conceptual Model of Corporate Social Performance. Academy of Management Review **4** (4): 497-505.

Carroll, A. B. (1999). Corporate Social Responsibility. Evolution of a definitional construct. Business and Society **38** (3): 268-295.

Centre européen pour la conservation de la nature (1996). Stratégie paneuropéenne de la diversité biologique et paysagère. Les éditions du Conseil de l'Europe (Sauvegarde de la nature), Strasbourg. 82 pp.

CERVIA (/). Qui sommes nous. Extrait de Janvier 2010, from www.saveursparisidf.com.

Chamaret, A. (2007). Une démarche top-down / bottom-up pour l'évaluation en termes multicritères et multi-acteurs des projets miniers dans l'optique du développement durable. Application sur les mines d'Uranium d'Arlit (Niger). **Sciences économiques**. Université de Versailles Saint-Quentin-en-Yvelines, Guyancourt. 366 pp.

Chamaret, A., O'Connor, M. et Reichel, V. (2009). Les avenirs de la Boucle de Moisson - Un projet de réflexion participative pour un développement territoriale soutenable - Rapport final. Université de Versailles Saint-Quentin-en-Yvelines, Centre d'Economie et d'Ethique pour l'Environnement et le Développement, Rambouillet. 118 pp.

Chambre d'agriculture de la Nièvre (2010). La conditionnalité des aides évolue pour 2010 avec de nouvelles BCAE. Extrait de Février 2010, from http://www.nievre.chambagri.fr/exploitation/la-pac/bcae-2010.html.

Chambre Interdépartementale d'Agriculture d'Ile de France (/). L'Agriculture en Ile-de-France. Extrait de Septembre 2007, from www.ile-de-france.chambagri.fr.

Chatellier, V. et Guyomard, H. (2009). Le bilan de santé de la PAC et son application en france - Simulations et réflexions sur les décisions du 23 février 2009 du Ministre français de l'agriculture et de la pêche. Séminaire « José Rey » du Ministère de l'Agriculture et de la Pêche, Paris. 20 mars

Chevallier, S. (2007). Mise en oeuvre d'une démarche d'évaluation multicritères et multi-acteurs de la durabilité de l'exploitation agricole de la Bergerie Nationale de Rambouillet (Mémoire pour l'obtention du Diplôme d'Agronomie Approfondie (DAA) - Institut National Polytechnique de Lorraine). Université de Versailles Saint-Quentin-en-Yvelines, Centre d'Economie et d'Ethique pour l'Environnement et le Développement, Guyancourt. 102 pp.

Chevassus-au-Louis, B., Salles, J.-M. et Pujol, J.-L. (2009). L'approche économique de la biodiversité et des services liés aux écosystèmes. Centre d'analyse stratégique, Paris. 399 pp.

Clarkson, M. (1994). A risk-based model of stakeholder theory, . Second Toronto Conference on Stakeholder Theory, Toronto.

Clarkson, M. B. E. (1995). A stakeholder framework for analysing and evaluating corporate social performance. Academy of Management Review **20** (1): 92-117.

CNDP (2009). Communiqué des décision de la CNDP du 7 octobre 2009. Commission nationale du débat public, Paris. 6 pp.

CoCa-Cola Enterprises (2007). Shape TomoRRow…Today. Corporate Responsibility and Sustainability Report. CoCa-Cola Enterprises, Atlanta. 52 pp.

Comité de Développement Spatial (1999). SDEC Schéma de Développement de l'Espace Communautaire, Vers un développement spatial équilibré et durable du territoire de l'Union européenne. Commission européenne, Luxembourg. 94 pp.

Comité national d'orientation et de suivi Écophyto 2018 (2009). Plan Ecophyto 2018: Fiches - Actions. Ministère de l'Agriculture et de la Pêche, Paris. 96 pp.

Commission Européenne (1998). Communication de la commission au conseil et au parlement européen concernant une stratégie communautaire en faveur de la diversité biologique. Commission Européenne, Bruxelles. 31 pp.

Commission Européenne (2000). 2000-2006: 4 Initiatives Communautaires (Dispositions et instruments de la politique régionale). Commission Européenne, Bruxelles. / pp.

Commission Européenne (2001a). Conclusions de la présidence. Conseil Européen de Göteborg, Göteborg. 15 et 16 juin

Commission Européenne (2001b). Plan d'action en faveur de la biodiversité dans le domaine de l'agriculture (Protection de la nature et de la biodiversité). Commission Européenne, Bruxelles. 25 pp.

Commission Européenne (2001c). Plan d'action en faveur de la biodiversité dans le domaine de la protection des ressources naturelles (Protection de la nature et de la biodiversité). Commission Européenne, Bruxelles. 25 pp.

Commission Européenne (2006a). Communication de la commission. Enrayer la diminution de la biodiversité à l'horizon 2010. Préserver les services écosystémiques pour le bien-être humain. Commission Européenne, Bruxelles. 17 pp.

Commission Européenne (2006b). Plan d'action en faveur de la biodiversité (Protection de la nature et de la biodiversité). Commission Européenne, Bruxelles. 17 pp.

Commission Européenne (/). Synthèse de la législation de l'UE. Extrait de Décembre 2009, from http://europa.eu/legislation_summaries/index_fr.htm.

Communauté de Communes du Dourdannais en Hurepoix (2007). Le territoire. Extrait de Juin 2007, from http://www.ccdourdannais.com/.

Communautés européennes (2008). Budget 2008 de l'UE. Office des publications officielles des Communautés européennes, Luxembourg. 2 pp.

Confédération paysanne (2006). Les grands enjeux agricoles du XXIème siècle. Changements climatiques et accès aux ressources naturelles. Actes du colloque de Niort. Août

Confédération paysanne (2007). Appellations d'origine. Le marché contre l'authenticité? Campagnes solidaires (219): 8 pp.

Confédération paysanne (2008a). Il faut une autre politique agricole européenne. Confédération paysanne, Bagnolet. 4 pp.

Confédération paysanne (2008b). Remise en cause des DPU. Les dossiers de la Confédération Paysanne (Les enjeux d'une autre politique agricole européenne).

Confédération paysanne (2009). Rapport d'Orientation - L'agriculture à l'heure des choix. Confédération paysanne, St-Etienne. 42 pp.

Confédération paysanne (/-a). Charte de l'Agriculture Paysanne. Confédération paysanne, Bagnolet. 12 pp.

Confédération paysanne (/-b). Qui sommes-nous? Extrait de Novembre 2009, from www.confederationpaysanne.fr.

Conseil général de l'Essonne (2007). L'eau. Extrait de Juin 2007, from http://www.essonne.fr/environnement/eau/.

Conseil Régional d'Île-de-France (2005). Synthèse agroenvironnementale de la région île-de-France. Conseil régional d'Île-de-France, Paris. 59 pp.

Conseil Régional de l'Ile-de-France (2006). L'agriculture en Ile-de-France : une région à dominante agricole, un secteur soutenu par la région. 2ème Rencontres des élus régionaux verts, Dijon. 4 - 5 Avril

Coop de France (2007). Coopératives : comment s'engager dans le développement durable ? Coop de France.infos (16): 16.

CORPEN (1993). Amélioration des pratiques agricoles pour réduire la pertes de nitrates vers les eaux (Mission Eau-nitrates). Ministère de l'Environnement et Ministère de l'Agriculture et de la Pêche, Paris. 56 pp.

Costanza, R. (2008). Ecosystem services: Multiple classification systems are needed. Biological Conservation **141** (2): 350-352.

Costanza, R., d'Arge, R., de Groot, R., Farber, S., Grasso, M., Hannon, B., Limburg, K., Naeem, S., O'Neill, R. V., Paruelo, J., Raskin, R. G., Sutton, P. et van den Belt, M. (1997). The value of the world's ecosystem services and natural capital. Nature **387** (6630): 253-260.

CRÉDOC (2009). Etude exploratoire pour une évaluation des services rendus par les écosystèmes en France. Application du Millennium Ecosystem Assessment à la France (Collection des rapports). Ministère de l'Ecologie, de l'Energie, du Développement durable et de la Mer, Paris. 30 pp.

CROCIS (2006). La filière agroalimentaire en Île-de-France: une filière en mutation et au fort potentiel. Enjeux Île-de-France: L'économie francilienne en bref (95): 4 pp.

Da Cunha, C. (2008). Démarche participative sur le « Site de Dourdan » : Une réflexion collective sur l'avenir des activités agricoles en Île-de France. Université de Versailles Saint-Quentin-en-Yvelines, Centre d'Economie et d'Ethique pour l'Environnement et le Développement, Guyancourt. 4 pp.

Da Cunha, C. (2009a). Analyse de l'évaluation - Les avenirs de l'exploitation agricole de la Bergerie nationale (Document de travail interne). Université de Versailles Saint-Quentin-en-Yvelines, Centre d'Economie et d'Ethique pour l'Environnement et le Développement, Rambouillet. 20 pp.

Da Cunha, C. (2009b). Éléments d'une démarche de concertation - Les avenirs de l'exploitation agricole de la bergerie nationale. Université de Versailles Saint-Quentin-en-Yvelines,

Centre d'Economie et d'Ethique pour l'Environnement et le Développement, Rambouillet. 4 pp.

Da Cunha, C., O'Connor, M., Douguet, J.-M., Boussier, D. et Boisset, K. (2010). Analyse et discussion des résultats de l'évaluation finale - Les avenirs de l'exploitation agricole de la bergerie nationale. Rapports de recherche REEDS **RRR-2010-À venir**.

Daly, H. E. (1992). Allocation, distribution, and scale: towards an economics that is efficient, just, and sustainable. Ecological Economics **6** (3): 185-193.

Danone (2009). Rapport technique Développement Durable. Danone, Paris. 149 pp.

Darwin, C. R. (1859). L'origine des espèces. Slatkine Reprints (Edition 2009), Genève. 704 pp.

DATAR (1999). Tout ce qu'il faut savoir sur la loi Voynet. La lettre de la Délégation à l'Aménagement du Territoire et à l'Action Régionale (167): 12.

DATAR (2000). Territoires 2020 N°1. Territoires 202 0 (1): 101 pp.

DATAR (2001). Agriculture et territoires. Quatre scénarios pour 2015. Futuribles international (Groupe de prospective "Agriculture et territoires". Travaux et recherches de prospective), Paris. 165 pp.

DATAR (2002). Schéma de Service Collectif des espaces naturels et ruraux. DATAR, Paris. 123 pp.

DATAR (2010a). Délégation interministérielle à l'aménagement du territoire et à l'attractivité régionale. Extrait de Janvier 2010, from www.datar.gouv.fr.

DATAR (2010b). Qu'est-ce que l'aménagement du territoire ? Extrait de Janvier 2010, from http://www.datar.gouv.fr/fr_1/contenus_secondaires_714/est_amenagement_du_territoire_30/.

de Groot, R. (2006). Function-analysis and valuation as a tool to assess land use conflicts in planning for sustainable, multi-functional landscapes. Landscape and Urban Planning **75** (3-4): 175-186.

de Groot, R. S. (1992). Functions of Nature: Evaluation of Nature in Environment Planning Management and Decision- Making. Wolters-Noordhoff, Groningen. 215 pp.

de Groot, R. S., Wilson, M. A. et Boumans, R. M. J. (2002). A typology for the classification, description and valuation of ecosystem functions, goods and services. Ecological Economics **41** (3): 393-408.

De Marchi, B., Funtowicz, S. O., Lo Cascio, S. et Munda, G. (2000). Combining participative and institutional approaches with multicriteria evaluation. An empirical study for water issues in Troina, Sicily. Ecological Economics **34** (2): 267-282.

Direction de l'information légale et administrative (2008a). La réforme de la PAC. Secrétariat général du Gouvernement, Paris. / pp.

Direction de l'information légale et administrative (2008b). Qu'est-ce que la politique agricole commune (PAC)? Secrétariat général du Gouvernement, Paris. / pp.

Direction de l'information légale et administrative (2009). La démocratie de proximité. Secrétariat général du Gouvernement, Paris. / pp.

Direction générale de l'agriculture (2002). Lignes directrices pour l'évaluation des programmes LEADER+. Commission Européenne, Bruxelles. 68 pp.

Direction générale de l'aménagement du logement et de la nature et Direction de l'eau et de la biodiversité (2009). Communication et animation du réseau natura 2000. Elements stratégiques à destination des acteurs du réseau (2010-2013). Ministère de l'Écologie, de l'Énergie, du Développement durable et de la Mer, Paris. 20 pp.

Direction générale de l'Urbanisme de l'Habitat et de la Construction (2007). Loi Solidarité et renouvellement Urbains: Des nouveaux outils pour les collectivités locales. Ministère de l'Equipement des Transport et du Logement, Paris. 17 pp.

Direction générale des collectivités locales et Direction générale de la comptabilité publique (2006). Guide pratique de l'intercommunalité. Ministère de l'Intérieur et de l'Aménagement du Territoire et Ministère de l'Economie, des Finances et de l'Industrie, Paris. 347 pp.

Directorate-General Agriculture and rural development (2005). Agri-environmental measures: overview of general principles, types of measures and application. European Commission, Bruxelles. 24 pp.

DIREN et SMA (2002). Compte-rendu de la troisième campagne de surveillance (2000-2001) de la teneur en nitrates des eaux douces - Région Île-de-France. Direction Régionale de l'Environnement Ile-de-France et Direction Départementale et Régionale des Affaires Sanitaires et Sociales d'Île-de-France, Paris. 17 pp.

DIREN Centre (2005). Etude des enjeux faunistiques et paysagers liés à l'installation de parcs éoliens en Beauce. Extrait de Juillet 2007, from http://www1.centre.ecologie.gouv.fr/rubrique.php3?id_rubrique=54.

Donadieu, P., Bouraoui, M., Dumont-Fillon, N. et Fleury, A. (2001). Le rôle du paysage dans l'aménagement des territoires ruraux périurbains. Colloque dynamique rurale, environnement et stratégies spatiales, Montpellier. 13 et 14 septembre

Douguet, J.-M. (2009a). Analyse intégrée multi-échelles comme outil d'aide à la délibération pour l'émergence de visions collectives des avenirs d'agriculture durable dans les projets de territoire en Ile de France, Brochure de présentation du projet AGRIVISTAS. Université de Versailles Saint-Quentin-en-Yvelines, Centre d'Economie et d'Ethique pour l'Environnement et le Développement, Rambouillet. 6 pp.

Douguet, J.-M. (2009b). « Kerbabel Expériences »: Agricultures durables (Fiche projet). Université de Versailles Saint-Quentin-en-Yvelines, Centre d'Economie et d'Ethique pour l'Environnement et le Développement, Rambouillet. 6 pp.

Douguet, J.-M., O'Connor, M., Petersen, A., Janssen, P. et van der Sluijs, J. P. (2009). Uncertainty assessment in a Deliberative Perspective. Science for Policy: New Challenge, New opportunities (A. Pereira Guimaraes et S. Funtowicz). Oxford University Press, India. 15-47.

Douguet, J.-M., Zahm, F., Da Cunha, C., Rabolin, C., Saillet, B., Colombo, E. et Vernier, F. (2009). Support de cours « Analyse des enjeux de représentation et d'évaluation des stratégies d'agriculture durable » (Ressources pédagogiques en ligne disponible sur www.uved.fr). Dans le cadre de l'Université Virtuelle Environnement et Développement Durable. Université de Versailles Saint-Quentin-en-Yvelines, Centre d'Economie et d'Ethique pour l'Environnement et le Développement, Guyancourt. / pp.

DRIAAF (2006). Exploitations franciliennes qualifiées au titre de l'agriculture raisonnée. Direction régionale et interdépartementale de l'alimentation, de l'agriculture et de la forêt d'Île-de-France Paris. 1 pp.

Duret, B., Mat, N., Bonard, A., Dastrevigne, E. et Lafragette, A. (2007). Écologie territoriale : une aide à la définition d'une politique énergétique. Comprendre l'économie physique des territoires. Les Annales de la recherche urbaine **103**: 73-78.

Ekins, P., Simon, S., Deutsch, L., Folke, C. et De Groot, R. (2003). A framework for the practical application of the concepts of critical natural capital and strong sustainability. Ecological Economics **44** (2-3): 165-185.

ENVIROPEA (2009). Enrayer la perte de la biodiversité: politiques, financements et projets exemplaires. Ministère de l'Écologie, de l'Énergie, du Développement durable et de l'Aménagement du territoire, Paris. 81 pp.

ESPON (2007). European Commission adoption of European observation network on territorial developement and cohesion. Press release on ESPON 2013 Programme: 2 pp.

EURAZIS (/). Lexique du développement économique. Extrait de Décembre 2009, from

http://www.zonesdactivites.org/dictionnaire_developpement_economique.php.

European Commission (2009). European Territorial Co-operation Extrait de Décembre 2009, from http://ec.europa.eu/regional_policy/cooperation.

European Commission (2010). Options for an EU vision and target for biodiversity beyond 2010 (Communication from the commission to the european parliament, the council, the european economic and social commitee and the committee of the regions). European Commission, Bruxelles. 10 pp.

Evrard, P. et Vedel, G. (2003). Développement agricole : réinventer le modèle à la française. Cahier du club Déméter (11): 70 pp.

Ewert, F., van Ittersum, M. K., Bezlepkina, I., Therond, O., Andersen, E., Belhouchette, H., Bockstaller, C., Brouwer, F., Heckelei, T., Janssen, S., Knapen, R., Kuiper, M., Louhichi, K., Olsson, J. A., Turpin, N., Wery, J., Wien, J. E. et Wolf, J. (2009). A methodology for enhanced flexibility of integrated assessment in agriculture. Environmental Science & Policy **12** (5): 546-561.

Faburel, G. (2006). Développement durable et territorialisation de l'action urbaine en France. Ville et Environnement (Dorier-Apprill). SEDES - Armand Colin, Paris. 101-106.

Faguer, E., Lerolle, H. et Vivien, J.-F. (2005). Schémas directeurs et ceinture verte d'Île-de-France, note de synthèse. Institut d'Aménagement et d'Urbanisme de la Région d'Ile-de-France, Paris. 31 pp.

Falloon, P. et Betts, R. (In Press). Climate impacts on European agriculture and water management in the context of adaptation and mitigation--The importance of an integrated approach. Science of The Total Environment **Corrected Proof**.

FARRE (2004). Agriculture Raisonnée et Développement durable : controverse ou consensus? 7ème rencontres FARRE de l'agriculture Raisonnée, Paris. Janvier

FARRE (2007). Agriculture raisonnée respectueuse de l'environnement, la différenciation par la preuve. 10ème rencontres FARRE de l'agriculture Raisonnée, Paris. Janvier

FARRE (2009a). Fiche d'information sur la certification HVE. Salon international de l'agriculture, Paris. 21 février-1er mars

FARRE (2009b). L'agriculture au cœur du débat public, De nouvelles convergences entre agriculture et environnement. 12ème Rencontres FARRE de l'agriculture Raisonnée, Paris. Janvier,

FARRE (/). Qu'est-ce que l'agriculture raisonnée ? Extrait de Février 2010, from www.farre.org.

Faucheux, S., Froger, G. et Hue, C. (2001). De l'irréversibilité à la concertation : L'évolution des pratiques de prospectives nationales pour la maîtrise des risques collectifs environnementaux. Université de Versailles Saint-Quentin-en-Yvelines, Centre d'Economie et d'Ethique pour l'Environnement et le Développement, Guyancourt. 253 pp.

Faucheux, S. et Hue, C. (2000). Politique environnementale et politique technologique : vers une prospective concertative. Natures Sciences Sociétés **8** (3): 31-44.

Faucheux, S., Hue, C. et O'Connor, M. (2002). ITSAFE PROJECT (Integrating Technological and Social Aspects of Foresight in Europe), State of the Art Report: The environnement Dimension. Université de Versailles Saint-Quentin-en-Yvelines, Centre d'Economie et d'Ethique pour l'Environnement et le Développement, Guyancourt. 65 pp.

Faucheux, S. et Nicolaï, I. (2004a). La responsabilité sociétale dans la construction d'indicateurs : l'expérience de l'industrie européenne de l'aluminium. Nature Sciences Sociétés (12): 30-41.

Faucheux, S. et Nicolaï, I. (2004b). Quels indicateurs pour la responsabilité sociale des entreprises? Une application à l'industrie européenne de l'aluminium. Gérer et comprendre (74): 42-54.

Faucheux, S. et Noël, J.-F. (1995). Economie des ressources naturelles et de l'environnement. Armand Colin, Paris. 370 pp.

Faucheux, S., O' Connor, M., Hue, C. et Le Dars, A. (2002). Bilan des acteurs et politiques de gestion des déchets nucléaires hautement radioactifs : Bilan des expériences étrangères et enseignements pour le cas français. Rapports du C3ED (Confidentiel): 320 pp.

Fauna Europa (2009). Other relevant on-line databases within the Kingdom Animalia. Extrait de Décembre 2009, from http://www.faunaeur.org/external_databases.php.

Fédération des Parcs naturels régionaux de France (2006). Argumentaire: 50 questions-réponses sur les Parcs naturels régionaux. Fédération des Parcs naturels régionaux de France, Paris. 66 pp.

Féret, S. et Douguet, J. m. (2001). Agriculture durable et agriculture raisonnée. Quels principes et quelles pratiques pour la soutenabilité du développement en agriculture? Nature Sciences et Sociétés **9** (1): 58-64.

FNAB (2008a). Baromètre de consommation et de perception des produits biologiques en France. Fédération Nationale d'Agriculture Biologique. 120 pp.

FNAB (2008b). L'agriculture biologique française en 2007. Fédération Nationale d'Agriculture Biologique. 30-47 pp.

FNAB (2009a). La charte éthique de l'Agriculture Biologique. Fédération Nationale d'Agriculture Biologique. 2 pp.

FNAB (2009b). Les orientation 2009 de la FNAB. Fédération Nationale d'Agriculture Biologique. 10 pp.

FNAB (2009c). Qu'est-ce que la Bio. Fédération Nationale d'Agriculture Biologique. 2 pp.

FNAPF (/). Fédération Nationale des Associations de Producteurs Fermiers. Extrait de Novembre 2009, from http://paisalp.free.fr/fnapf/lafnapf.htm.

FNSEA (2004). Plaquette de présentation. Fédération Nationale des Syndicats d'Exploitants Agricoles, Paris. 4 pp.

Fournieau, J.-M. et Tafere, I. (2007). Délibération de simples citoyens et débat public : l'expérience de l'Atelier citoyen dans le débat VRAL. Le débat public : une expérience française de démocratie participative (M. Revel, C. Blatrix, L. Blondiaux, J.-M. Fournieau, B. Hériard Dubreuil et R. Lefebvre). La Découverte, Paris. 252-264.

Freeman, R. E. (1984). Strategic management : a stakeholder approach. Pitman, Boston. 276 pp.

Frison, É. (2005). La biodiversité agricole: aider le monde à atteindre les objectifs du millénaire pour le développement. International Conference: Biodiversity: science and governance, Paris. 24-28 Janvier

Froger, G. et Oberti, P. (2002). Gouvernance et développement durable. L'aide multicritère à la décision participative. Sciences de la Société **n°57** : 57-76.

Funtowicz, S. O. et Ravetz, J. R. (1993). Science for the post-normal age. Futures **25** (7): 739-755.

Funtowicz, S. O. et Ravetz, J. R. (1994). The worth of a songbird: ecological economics as a post-normal science. Ecological Economics **10** (3): 197-207.

GAB (2006). L'agriculture biologique en Ile de France synthèse régionale (fin 2005 - début 2006). Paris. 2 pp.

Gadrey, J. et Jany-Catrice, F. (2005). Les nouveaux indicateurs de richesse. La Découverte (Collection Repères), Paris. 123 pp.

GAIF (2008). Citoyenneté mondiale et responsabilité dans le secteur agro-alimentaire. Improving Competitiveness and Development Impact, New Delhi (India). 8-11 April

Gallopin, G., Hammond, A., Raskin, P. et Swart, R. (1997). Branch Points : Global Scenarios and Human Choice. Global Scenario Group, Stocholm Environment Institute, Stockholm. 55 pp.

Gamboa, G. (2006). Social multi-criteria evaluation of different development scenarios of the Aysén region, Chile. Ecological Economics **59** (1): 157-170.

Gaston, K. J. (2000). Global patterns in biodiversity. Nature **405** (6783): 220-227.

Gendron, C. (2000). Enjeux sociaux et représentation de l'entreprise. Revue du MAUSS **15**: 320-326.

Georgescu-Roegen, N. (1995). Demain la décroissance: entropie - écologie - économie. Sang de la terre (Présentation et traduction de MM. Jacques Grinevald et Ivo Rens), Paris. 254 pp.

Germain, C. et Trébucq, S. (2004). La performance globale de l'entreprise et son pilotage: quelques réflexions. Semaine sociale Lamy **1186**: 35-41.

Giampietro, M. (1994). Using hierarchy theory to explore the concept of sustainable development. Futures **26** (6): 616-625.

Giampietro, M., Mayumi, K. et Munda, G. (2006). Integrated assessment and energy analysis: Quality assurance in multi-criteria analysis of sustainability. Energy **31** (1): 59-86.

Girardin, P. et Bockstaller, C. (2002). INDIGO® : Méthode d'évaluation des systèmes de production à la parcelle. Quels diagnostics pour quelles actions environnementales? SOLAGRO, Toulouse. 260 pp.

Girardin, P., Bockstaller, C. et van der Werf, H. (1999). Indicators : tools to evaluate the environmental impacts of farming systems. Journal of Sustainable Agriculture **13** (4): 5-21.

GNIS (2008). Regards croisés pour une agriculture durable : Semences et société pour une agriculture durable. Actes du colloque du Groupement National Interprofessionnel des Semences et plants, Paris. 24 avril

Godard, O. (1997). Le principe de précaution dans la conduite des affaires humaines. Inra et MSH, Paris. 352 pp.

Godard, O. (2004). Gérer la biodiversité ? Un parallèle avec le changement climatique. Deuxièmes journées de l'Institut français de la biodiversité : Biodiversité et changement global : dynamique des interactions, Marseille. 25-28 mai

Gond, J.-P. (2003). Performance sociétale de l'entreprise & apprentissage organisationnel : vers un modèle d'apprentissage sociétal de l'entreprise ? XIIème Conférence de l'Association Internationale de Management Stratégique, Tunis. 3, 4, 5 et 6 juin

Gond, J.-P. (2006). Construire la relation (positive) entre performance sociétale et financière sur le marché de l'ISR : de la performance à l'autoréalisation. Revue d'Économie Financière **85**: 1-17.

Gond, J.-P. et Mercier, S. (2005). Les théories des parties prenantes : une synthèse critique de la littérature. Les notes du Lirhe (441): 22.

Granjou, C. et Garin, P. (2006). Organiser la proximité entre usagers de l'eau : le cas de la Gestion Volumétrique dans le Bassin de la Charente. Développement durable et territoires (Dossier 7 : Proximité et environnement).

Greeuw, S., van Asselt, M., Grosskurth, J., Storms, C., Rijkens-Klomp, N., Rothman, D. et Rotmans, J. (2000). Cloudy crystal balls: An assessment of recent European and global scenario studies and models. International Centre for Integrative Studies (ICIS), European Environment Agency, Copenhagen 113 pp.

Groupe Carrefour (2009). Au coeur de la vie, Rapport Développement Durable 2008. Groupe Carrefour, Levallois. 87 pp.

Groupe Casino (2009). Rapport d'activité & de développement durable 2008. Groupe Casino, Saint Etienne. 72 pp.

Groupe Danone (2009). Rapport technique Développement Durable. Groupe Danone, Paris. 149 pp.

Guha, R. et Martinez-Alier, J. (1997). Varieties of Environmentalism : Essays North and South Earthscan Publications Ltd London. 247 pp.

Guimarães Pereira, A. et Corral Quintana, S. (2002). From technocratic to participatory decision support systems: responding to the new governance initiatives. Journal of Geographic Information and Decision Analysis **6** (2): 95-107.

Guimarães Pereira, Â., Corral Quintana, S. et Funtowicz, S. (2005). GOUVERNe: new trends in decision support for groundwater governance issues. Environmental Modelling & Software **20** (2): 111-118.

Guimarães Pereira, A. et Funtowicz, S. (2005). Quality assurance by extended peer review: Tools to Inform Debates, Dialogues & Deliberations. . Theorie und Praxis **2** (14): 74-79.

Guimarães Pereira, A. et Funtowicz, S. (2006a). Knowledge representation and mediation for transdisciplinary frameworks: Tools to Inform Debates, Dialogues & Deliberations. International Journal of Trans-disciplinary Research **1** (1): 34-41.

Guimarães Pereira, A. et Funtowicz, S. (2006b). Trans-disciplinarity at work: case study on groundwater resources. International Journal of Trans-disciplinary Research **1** (1): 42-50.

Guy, M. (2004). L'Agriculture au fil du temps ("Pages d'histoire" de l'agriculture et de son ministère). Ministère de l'Agriculture et de la Pêche, Paris. 48 pp.

Haas, G., Wetterich, F. et Köpke, U. (2001). Comparing intensive, extensified and organic grassland farming in southern Germany by process life cycle assessment. Agriculture, Ecosystems & Environment **83** (1-2): 43-53.

Hardi, P. et DeSouza-Huletey, J. A. (2000). Issues in analyzing data and indicators for sustainable development. Ecological Modelling **130** (1-3): 59-65.

Heal, G. (1999). Valuing ecosystem services. (Working paper in Money, Economics and Finance). Columbia Business School, New York. 11 pp.

Hervieu, B. (2002). Multi-functionality : a conceptual framework for a new organisation of research and development on grasslands and livestock systems. Multi-functions Grasslands : quality forages, Animal products and Landscapes, La Rochelle. 27-30 Mai

Hervieu, B., Flamant, J.-C. et de Jouvenel, H. (2004). INRA 2020 - alimentation, agriculture, environnement : une prospective pour la recherche. INRA, Paris. 260 pp.

Hervieu, B. et Viard, J. (1996). Au bonheur des campagnes. Editions de l'aube, Paris. 154 pp.

Homme et territoires (2006). Outil d'évaluation et de conseil sur la gestion de la biodiversité au niveau de l'exploitation agricole. Homme et territoires, Orléans. 39 pp.

Hueting, R. (1980). New Scarcity and Economic Growth: More Welfare through Less Production. Holland Publishing Company (Traduit par Trevor Preston), Amsterdam. 269 pp.

Hufty, M. (2005). La biodiversité dans les relations Nord/Sud : coopération ou conflit? Revue internationale et stratégique **4** (60): 149-158.

IAU îdF (2009). Les intercommunalités. Extrait de Mai 2009, from http://www.iaurif.org/lile-de-france/les-intercommunalites.html.

IAURIF (2001). Les bassins versants d'Île-de-France et la pollution des eaux par les phytosanitaires. Paris. 73 pp.

IAURIF (2005a). Les paysages d'Île-de-France dans l'espace et le temps. Note rapide sur l'occupation du sol (381): 6.

IAURIF (2005b). Sensible ralentissement de la consommation d'espaces naturels et agricoles en Île-de-France : les derniers résultats du MOS 2003. Note rapide sur l'occupation du sol (387): 6.

IAURIF (2007). L'environnement en Île-de-France. Memento 2006. Institut d'aménagement et d'urbanisme de la région d'Ile-de-France, Paris. 204 pp.

IAURIF/Driaf Île-de-France (2004). Atlas rural et agricole de l'Île-de-France. Institut d'Aménagement et d'Urbanisme de la Région d'Île-de-France, Paris. 180 pp.

IFB (2004). Stratégie Nationale de Recherche sur la Biodiversité au service du Développement Durable. Les rapports de l'IFB: 32 pp.

IFB (2008). 7 ans de coordination et de promotion de la recherche : Bilan d'activité 2001 • 2008. Institut Français de la Biodiversité, Paris. 125 pp.

IFEN (1996). L'environnement en France: approche régionale. La Découverte et Institut français de l'environnement, Paris et Orléans. 351 pp.

IFEN (2002). Le patrimoine naturel. L'environnement en France (IFEN). La Découverte et Institut français de l'environnement, Paris et Orléans. 115-136.

IFEN (2005a). L'économie de l'environnement en 2003 (Rapport de la Commission des comptes et de l'économie de l'environnement). Institut français de l'environnement, Orléans. 142 pp.

IFEN (2005b). L'érosion des sols, un phénomène à surveiller. Le 4 pages de l'IFEN - Sol **106**.

IFEN (2009). Les pesticides dans les eaux : La qualité des cours d'eau en France métropolitaine. Institut français de l'environnement. 3 pp.

Igalens, J. et Gond, J.-P. (2003). La mesure de la performance sociale de l'entreprise : une analyse critique et empirique des données ARESE. Revue Française de Gestion des Ressources Humaines **50**: 111-130.

INAO (/). Les signes d'identification de la qualité et de l'origine. Extrait de Avril 2009, from www.inao.gouv.fr.

INRA et CEMAGREF (2005). Pesticides, agriculture et environnement: Réduire l'utilisation des pesticides et en limiter les impacts environnementaux (Rapport d'expertise réalisé par l'INRA et le CEMAGREF). Ministère de l'Agriculture et de la Pêche et du Ministère de l'Ecologie et du Développement Durable, Paris. 840 pp.

INSEE (2006). Île-de-France. La France et ses régions - Édition 2006. INSEE, Paris. 86-89.

INSEE (/-a). Définitions et méthodes. Extrait de Mai 2009, from http://www.insee.fr/fr/methodes/.

INSEE (/-b). Thèmes. Extrait de Mai 2009, from http://www.insee.fr/fr/themes/.

INSEE, CRCI Paris - Ile-de-France et DRTEFP d'Ile-de-France (2006). Zone d'emploi de Dourdan. Les zones d'emploi de l'Ile-de-France, Montigny-le-Bretonneux. 13 pp.

Institut de l'Elevage (2007a). Démarches qualité et bonnes pratiques d'élevage. Institut de l'Elevage, Paris. 2 pp.

Institut de l'Elevage (2007b). Elevage et environnement. Institut de l'Elevage, Paris. 2 pp.

Institut de l'Elevage (2007c). Elevage, pastoralisme et territoire. Institut de l'Elevage, Paris. 2 pp.

Institut de l'Elevage (2007d). Rapport d'activité. Institut de l'Elevage, Paris. 53 pp.

Invivo (2009). Rapport annuel 2007-08. Invivo, Paris. 112 pp.

Jawahar, I. et Claughlin, G. (2001). Toward a descriptive Stakeholder Theory: An organizational life cycle approach. Academy of management review **26** (3): 397-414.

Jeunes Agriculteurs (2006). Rapport d'Orientation - Agriculteur demain : bien plus qu'un projet professionnel, un projet de vie. 40ème Congrès, Les Sables d'Olonne. 6-7-8 juin

Jeunes Agriculteurs (2007). Rapport d'Orientation - Pour un pacte alimentaire, le défi d'une agriculture durable. 41 ème congrès, Epinal.

Jeunes Agriculteurs (2008). Rapport d'activité. 42ème Congrès, Saint Quentin.

Jeunes Agriculteurs (2009). Discours du Président – Ouverture officielle. Congrès de Jeunes Agriculteurs, Saint-Flour. 9 juin

Jeunes Agriculteurs (/). Qui sommes-nous? Extrait de Décembre 2009, from http://www.cnja.com/#/jeunes/quisommesnous/.

Johnson, J. M. F., Franzluebbers, A. J., Weyers, S. L. et Reicosky, D. C. (2007). Agricultural opportunities to mitigate greenhouse gas emissions. Environmental Pollution **150** (1): 107-124.

Joly, P.-B. et Marris, C. (2003). Les Américains ont-ils accepté les OGM? Analyse comparée de la construction des OGM comme problème public en France et aux États-Unis. Cahiers d'économie et sociologie rurales (68-69): 36.

Julien, P. et Pougnard, J. (2004). Les bassins de vie, au coeur de la vie des bourgs et petites villes. INSEE PREMIÈRE **N° 953** .

King, C., Gunton, J., Freebairn, D., Coutts, J. et Webb, I. (2000). The sustainability indicator industry : where to from here? A focus group study to explore the potential of farmer participation in the development of indicators. Australian Journal of Experimental Agriculture **40**: 631-642.

Kirchmann, H. et Thorvaldsson, G. (2000). Challenging targets for future agriculture. European Journal of Agronomy **12** (3-4): 145-161.

Kiss, A. S. (1993). Les traités-cadres : une technique caractéristique du droit de l'environnement. Annuaire français de droit international: 792-797.

Kneeshaw, D. D., Leduc, A., Drapeau, P., Gauthier, S., Paré, D., Carignan, R., Doucet, R., Bouthillier, L. et Messier, C. (2000). Development of integrated ecological standards of sustainable forest management at an operational scale. The Forestry Chronicle **76** (3): 481-493.

Lamorinière, G. (2007). Méthodologie d'évaluation multicritères et multi-acteurs de la durabilité des exploitations agricoles: Une application à la Bergerie Nationale de Rambouillet (Mémoire pour l'obtention du Diplôme d'Agronomie Approfondie (DAA) - AgroCampus Rennes). Université de Versailles Saint-Quentin-en-Yvelines, Centre d'Economie et d'Ethique pour l'Environnement et le Développement, Guyancourt. 77 pp.

Le Danff, J.-P. (2002). La convention sur la diversité biologique : tentative de bilan depuis le sommet de Rio de Janeiro. VertigO - la revue électronique en sciences de l'environnement **3** (3).

Le Dars, A. (2004). Pour une gestion durable des déchets nucléaires. Presses Universitaires de France (Collection Partage du savoir), Paris. 280 pp.

Le Goffe, P. et Delache, X. (1997). Impacts de l'agriculture sur le tourisme. Une application des prix hédonistes. Économie rurale **239**: 3-10.

Le Prestre, P. (2002). Governing Global Biodiversity : The Evolution and the Implementation of the Convention on Biological Diversity. Ashgate (Governing Global Biodiversity), Aldershot. 448 pp.

Le Roux, X., Barbault, R., Baudry, J., Burel, F., Doussan, I., Garnier, E., Herzog, F., Lavorel, S., Lifran, R., Roger-Estrade, J., Sarthou, J.-P. et Trommetter, M. (2008). Synthèse du rapport d'expertise réalisé par l'INRA. Agriculture et biodiversité. Valoriser les synergies (Expertise scientifique collective). Ministère de l'Agriculture et de la Pêche Paris. 116 pp.

Leakey, R. et Lewin, R. (1995). The Sixth Extinction : Patterns of Life and the Future of Humankind. Doubleday, New York. 271 pp.

Lebarbier, C. (2009a). Le développement durable comme mutation inéluctable vers un capitalisme responsable, Une analyse de l'interaction entreprise-société dans la détermination d'une Responsabilité Sociétale des Entreprises contributive d'un Développement Durable. **Sciences économiques**. Université de Versailles St-Quentin-en-Yvelines, Guyancourt. 570 pp.

Lebarbier, C. (2009b). Panorama des pratiques de RSE dans la filière agro-industrielle française, une analyse des discours de la performance. Université de Versailles Saint-Quentin-en-Yvelines, Centre d'Economie et d'Ethique pour l'Environnement et le Développement, Rambouillet. 44 pp.

Legenne, C. et Laruelle, N. (2005). La ceinture verte d'Île-de-France, un espace de vie à réinventer. Institut d'aménagement et d'urbanisme de la région d'Île-de-France, Paris. 44 pp.

Léon, O. et Godefroy, P. (2006). Les échanges de population entre zones d'emploi, Six profils types. INSEE PREMIÈRE **N°1074** .

Letombe, G. et Zuindeau, B. (2006). Gestion des externalités environnementales dans le bassin minier du Nord – Pas de Calais : une approche en termes de proximité. Développement durable et territoires (Dossier 7 : Proximité et environnement): 26 pp.

Lévêque, C. (1997). La biodiversité. Presses Universitaires de France (Collection Que sais-je?), Paris. pp.

Lévêque, C. (2008). La biodiversité au quotidien. Le développement durable à l'épreuve des faits. Edition Quae et IRD Edition, Paris. 286 pp.

Lévêque, C. et Mounolou, J.-C. (2001). Biodiversité: Dynamique biologique et conservation. Dunod, Paris. 248 pp.

Levrel, H. (2006). Biodiversité et développement durable : quels indicateurs ? **Economie Ecologique**. Museum National d'Histoire Naturelle, Paris. 406 pp.

Levrel, H. (2007). Quels indicateurs pour la gestion de la biodiversité ? Cahier de l'Institut français de la biodiversité: 94.

Lewandowski, I., Härdtlein, M. et Kaltschmitt, M. (1999). Sustainable crop production : definition and methodological approach for assessing and implementing sustainability. Crop Science **39** (1): 184-193.

Limagrain (2008). Organismes génétiquement modifiés. Les cahiers d'information de Limagrain (Septembre): 6.

Limagrain (2009). Rapport d'activité. Chappes. 84 pp.

Linné, C. v. (1972). L'équilibre de la nature. Vrin (Traduction par B. Jasmin), Paris. 172 pp.

Localtis (2007). Introduction au nouveau dispositif 2007-2013. Localtis.info: 1.

Lyon Dahl, A. (2000). Marine and Freshwater Research. Using indicators to measure sustainability : recent methodological and conceptual developments (51): 427-433.

Mace, G. M. (2005). The current status of global biodiversity. International Conference: Biodiversity: science and governance, Paris. 24-28 Janvier

Madureira, L., Rambonilaza, T. et Karpinski, I. (2007). Review of methods and evidence for economic valuation of agricultural non-commodity outputs and suggestions to facilitate its application to broader decisional contexts. Agriculture, Ecosystems & Environment **120** (1): 5-20.

Martinez-Alier, J., Munda, G. et O'Neill, J. (1998). Weak comparability of values as a foundation for ecological economics. Ecological Economics **26** (3): 277-286.

Mauguin, P. (2009). L'agriculture de proximité : un remarquable enjeu pour les territoires et les terroirs d'Île-de-France. Colloque CESR Île-de-France, Paris. 3 février

Maxim, L. (2008). Mobilisation d'un outil multimédia d'aide à la délibération pour l'analyse socio-économique des changements de la biodiversité. Réflexions autour de trois études de cas, à l'échelle régionale (Île-de-France), nationale (France) et continentale (Europe). **Sciences Economiques**. Université de Versailles Saint-Quentin-en-Yvelines, Guyancourt. 607 pp.

Maystre, L. Y., Pictet, J. et Simos, J. (1994). Méthodes multicritères ELECTRE. Description, conseils pratiques et cas d'application à la gestion environnementale. Presses polytechniques et universitaires romandes, Lausanne. 340 pp.

Meade, J. E. (1952). External Economies and Diseconomies in a Competitive Situation. The Economic Journal **62** (245): 54-67.

Melse, R. W., Ogink, N. W. M. et Rulkens, W. H. (2009). Overview of European and Netherlands' regulations on airborne emissions from intensive livestock production with a focus on the application of air scrubbers. Biosystems Engineering **104** (3): 289-298.

Mestre-Sanchís, F. et Feijóo-Bello, M. L. (2009). Climate change and its marginalizing effect on agriculture. Ecological Economics **68** (3): 896-904.

Millennium Ecosystem Assessment (2005). Ecosystems and human well-being: Biodiversity Synthesis. World Resources Institute, Washington, DC. 100 pp.

Ministère de l'Agriculture et de la Pêche (2006). Loi d'orientation agricole: un cadre rénové pour accompagner l'agriculture de demain dans sa dimension stratégique. Ministère de l'Agriculture et de la Pêche, Paris. 4 pp.

Ministère de l'Agriculture et de la Pêche (2008a). PAC : Développement rural (FEADER). Ministère de l'Agriculture et de la Pêche, Paris. / pp.

Ministère de l'Agriculture et de la Pêche (2008b). Plan Ecophyto 2018 de réduction des usages de pesticides 2008-2018. Ministère de l'Agriculture et de la Pêche, Paris. 21 pp.

Ministère de l'Agriculture et de la Pêche (2009). Bilan de santé de la PAC : mise en oeuvre pour une PAC préventive, juste et durable. Ministère de l'Agriculture et de la Pêche, Paris. 4 pp.

Ministère de l'Agriculture et de la Pêche et DIACT (2007). De Leader+ à Leader. Rencontre nationale Leader+, Paris. 20 mars

Ministère de l'Ecologie de l'Energie du Développement Durable et de l'Aménagement du Territoire (2008). Stratégie nationale pour la biodiversité. Rapport d'activité 2007. Ministère de l'Ecologie de l'Energie du Développement Durable et de l'Aménagement du Territoire, Paris. 103 pp.

Ministère de l'Agriculture et de la Pêche (2005a). Loi relative au développement des territoires ruraux: Guide pratique des principales mesures et exemples. Ministère de l'Agriculture et de la Pêche, Paris. 20 pp.

Ministère de l'Agriculture et de la Pêche (2005b). Plan de développement rural national. Ministère de l'Agriculture et de la Pêche, Paris. 335 pp.

Ministère de l'Agriculture et de la Pêche (2005c). Stratégie nationale pour la biodiversité. Plan d'action agriculture. Ministère de l'Agriculture et de la Pêche, Paris. 14 pp.

Ministère de l'Agriculture et de la Pêche (2006a). Les signes officiels de la qualité et de l'origine. Ministère de l'Agriculture et de la Pêche, Paris. 17 pp.

Ministère de l'Agriculture et de la Pêche (2006b). Loi d'orientation agricole, un cadre rénové pour accompagner l'agriculture de demain dans sa dimension stratégique: Le guide pratique des principales mesures Ministère de l'Agriculture et de la Pêche, Paris. 12 pp.

Ministère de l'Agriculture et de la Pêche (2006c). Plan stratégique national de développement rural 2007-2013 (Document de travail). Ministère de l'Agriculture et de la Pêche, Paris. 113 pp.

Ministère de l'Agriculture et de la Pêche (2009). Conditionnalité 2009: Introduction générale. Ministère de l'Agriculture et de la Pêche, Paris. 8 pp.

Ministère de l'Ecologie de l'Energie du Développement durable et de la Mer (2010a). Le ministère. Extrait de Janvier 2010, from www.developpement-durable.gouv.fr.

Ministère de l'Ecologie de l'Energie du Développement durable et de la Mer (2010b). Pages d'histoire. Extrait de Janvier 2010, from http://agriculture.gouv.fr/histoire/presentation.htm.

Ministère de l'Ecologie du Développement et de l'Aménagement durables (2007a). Document récapitulatif des tables rondes tenues à l'Hôtel de Roquelaure les 24, 25 et 26 octobre 2007. Le Grenelle de l'environnement, Paris.

Ministère de l'Ecologie du Développement et de l'Aménagement durables (2007b). Groupe 2 "Préserver la biodiversité et les ressources naturelles", sous la présidence de Le Grand, J-F. Le Grenelle de l'environnement, Paris.

Ministère de l'Ecologie du Développement et de l'Aménagement durables (2007c). Relevé de la troisième partie de la table ronde - Programmes 6 "Agriculture écologique et productive et valorisation durable de la ressource forestière". Le Grenelle de l'environnement, Paris.

Ministère de l'Ecologie et du Développement Durable (2004). Stratégie nationale pour la biodiversité : enjeux, finalités, orientations. Ministère de l'Ecologie et du Développement Durable, Paris. 49 pp.

Ministre français de l'agriculture (1997). La PAC : une déjà longue histoire. Les dossiers de la PAC (1): 17.

Miotti ép. Armand, T. (2008). Agriculture Durable: Pressions, Acteurs, Services Ecologiques. Analyse de la Problématique par la Foire aux Indicateurs (Rapports de Recherche du C3ED). Université de Versailles Saint-Quentin-en-Yvelines, Centre d'Economie et d'Ethique pour l'Environnement et le Développement, Guyancourt. pp.

MIRAMAP (/). Mouvement inter régional des AMAP. Extrait de Avril 2010, from http://miramap.org/. Mise à jour: 2009.

Mitchell, R. K., Agle, B. R. et Wood, D. J. (1997). Toward a theory of stakeholder identification and salience: defining the principle of who and what really counts. Academy of Management Review **22** (4): 853-886.

Mollard, A. (2003). Multifonctionnalité de l'agriculture et territoires: des concepts aux politiques publiques. Cahiers d'économie et sociologie rurales (66): 28.

Morin, E. (2005). Introduction à la pensée complexe. Editions du Seuil (Points Essais), Paris. 158 pp.

Mormont, M., Mougenot, C. et Dasnoy, C. (2006). La participation composante du développement durable : quatre études de cas. VertigO - La revue électronique en sciences de l'environnement **7** (2): 13 pp.

Moulié, P. (2004). La révision du Schéma Directeur de la Région d'Ile-de-France: premières contributions du CESR (Rapport préparé par Pierre Moulié). Commission de l'aménagement du territoire Elargie - Conseil économique et social de la région Ile-de-France, Paris. 100 pp.

Munda, G. (2004). Social multi-criteria evaluation: Methodological foundations and operational consequences. European Journal of Operational Research **158**: 662-677.

Munda, G. (2005). "Measuring Sustainability": A Multi-Criterion Framework. Environment, Development and Sustainability **7** (1): 117-134.

Munda, G. (2006). Social multi-criteria evaluation for urban sustainability policies. Land Use Policy **23** (1): 86-94.

Munda, G. (2008). The Issue of Consistency: Lessons Learned from Social Choice Literature. Social Multi-Criteria Evaluation for a Sustainable Economy (G. Munda). Springer, Berlin Heidelberg. 111-129.

Munda, G., Nijkamp, P. et Rietveld, P. (1995). Qualitative multicriteria methods for fuzzy evaluation problems: An illustration of economic-ecological evaluation. European Journal of Operational Research **82** (1): 79-97.

Mundler, P. (2002). Multifonctionnalité de l'agriculture et développement rural. Economie & Humanisme (362).

Murray, C. (2005). Social Capital and Cooperation in Central and Eastern Europe. A Theoretical Perspective. ICAR Discussion Paper, Berlin. Septembre

Muséum national d'Histoire naturelle (2003-2010). Inventaire national du Patrimoine naturel. Extrait de Février 2010, from inpn.mnhn.fr.

Nations Unies (1992). Déclaration de Rio sur l'environnement et le développement (A/CONF.151/26 (Vol. I)). Rio de Janeiro. 5 pp.

Nations Unies (1993). Convention sur la Diversité Biologique (avec annexes) (Recueil des traités). Vol.1760, I-30619. 85 pp.

Natur'Essonne (2007). Description de l'Essonne. Extrait de Juin 2007, from http://www.naturessonne.fr/index.php?id=12&page=1.

Noël, J. F. et O'Connor, M. (1998). Strong Sustainability and Critical Natural Capital. Valuation for Sustainable Development: Methods and Policy Indicators (S. Faucheux et M. O'Connor). Edward Elgar, Cheltenham. 326.

O' Connor, M. (1996). Introduction. O'Connor, M. (ed.) Ecological Distribution n° special du Journal of Income Distribution **6** (2): 147-162.

O' Connor, M. (2000). Pathways for environmental evaluation: a walk in the (Hanging) Gardens of Babylon. Ecological Economics **34** (2): 175-193.

O' Connor, M. (2002). Social costs and sustainability. Economics, Ethics and Environmental Policy : contested choices (D. W. Bromley et J. Paavoli). Blackwell Oxford. 181-202.

O' Connor, M. (2004). The KerBabel Indicator Dialogue Box: Generic Design Specifications for the "Indicator Dialogue Box" Version 3. Rapport de recherche du C3ED: 40 pp.

O' Connor, M. (2005). La foire aux indicateurs de KerBabel - Spécifications générales de conception pour la "foire aux indicateurs"– Version 3.0 (Traduit par Chamaret A. Da Cunha C. et Maxim L.). Rapport de recherche du C3ED: 46 pp.

O' Connor, M. (2006). The "Four Spheres" framework for sustainability. Ecological Complexity **3** (4): 285-292.

O' Connor, M. et Amorsi, N. (2002). "Verdir la face du Cube" Un Jeu de Simulation de Gouvernance avec la Matrice de Délibération. Université de Versailles Saint-Quentin-en-Yvelines, Centre d'Economie et d'Ethique pour l'Environnement et le Développement, Guyancourt. 17 pp.

O' Connor, M., Da Cunha, C. et Douguet, J.-M. (2010). Rapport Final FRAGILE - Jusqu'à décembre 2009. Rapports de recherche REEDS **RRR-2010-09**: 74 pp.

O' Connor, M., Foster, J., Holland, A., Munda, G., Noël, J.-F., O'Neill, J. et Tsang King Sang, J. (1998). Procédures multicritères et délibératives d'évaluation environnementales. Produit de l'équipe du projet VALSE (Valuation for Sustainable Environments), Université de Versailles Saint-Quentin-en-Yvelines, Centre d'Economie et d'Ethique pour l'Environnement et le Développement, Guyancourt. 20 pp.

O' Connor, M., Noël, J.-F. et King Sang, J. T. (1999). La découverte de la construction de la valeur environnementale: quelques réflexions autour des études de cas du projet VALSE. Nature Sciences Sociétés **7** (3): 55-70.

O' Connor, M., Reichel, V. et Bureau, P. (2006). How to do it? - A user's manual for the KerDST Deliberation Matrix. Université de Versailles Saint-Quentin-en-Yvelines, Centre d'Economie et d'Ethique pour l'Environnement et le Développement, Guyancourt. 14 pp.

O' Connor, M. et Spangenberg, J. H. (2007). A methodology for CSR reporting: assuring a representative diversity of indicators accross stakeholders, scales, sites and performances issues. Journal of Cleaner Technology **16** (13): 1399-1415.

O' Connor, M. et Steurer, A. (2006). The AICCAN, the geGDP, and the Monetisation Frontier : a Typology of Environmentally Adjusted National Sustainability Indicators. International Journal of Sustainable Development **9** (1): 61-99.

O'Connor, M. (2006). Building knowledge partnership with ICT? Some lessons from GOUVERNe and Virtualis. Cahiers du C3ED (06-01): 20 pp.

O'Connor, M. et Schoer, K. (2010). Environmental degradation in the new SEEA : Proposals for a systematic presentation of environmental degradation in the framework of EEA. Rapports de recherche REEDS **RRR-2010-01**: 35 pp.

OCDE (2004). Agriculture et environnement, enseignements tirés de dix ans de travaux de l'OCDE (Groupe de travail Mixte sur l'agriculture et l'environnement). OCDE, Paris. 41 pp.

OCDE (2005). Manuel pour la création de marchés de la biodiversité : principaux enjeux. OCDE, Paris. 199 pp.

Ostrom, E. (1999). Coping with tragedies of the commons. Annual Review of Political Science: 493-535.

Ostrom, E. (2000). A Behavioural Approach to the Rational Choice Theory of Collective Action. Polycentric Games and Institutions (M. D. McGinnis). Michigan University Press, Ann Arbor. 427-521.

Parlement européen (2004a). La politique de développement rural. Parlement européen: Fiches techniques, Luxembourg.

Parlement européen (2004b). Les réformes de la PAC. Parlement européen: Fiches techniques. Parlement européen L-2929 Luxembourg.

Passet, R. (1979). L'économique et le vivant. Payot, Paris. 287 pp.

Passet, R. (1990). Environnement et biosphère. Encyclopédie économique (X. Greffe, J. Mairesse et J.-L. Reiffers). Economica, Paris. 1815-1868.

Pearce, D. et Moran, D. (1994). The Economic Value of Biodiversity. IUCN and Earthscan, London. 184 pp.

Pearce, D. W. (2001). The economic value of forest ecosystems. Ecosystem health **7** (4): 284 - 296.

Pearce, D. W. et Turner, R. H. (1990). Economics of Natural Resources and the Environment. Harvester Wheatsheaf, New York. 378 pp.

Pennanguer, S., Tartarin, F., Fontenelle, G., Guilsou, A., Perrot, Y. et Boeoeuf, M. (2005). Vers une gestion concertée de la baie du Mont Saint-Michel et de ses bassins versants (Projet GECOBAIE - Rapport final). Agrocampus Rennes, Rennes. 31 pp.

Pervanchon, F. (2004). Modélisation de l'effet des pratiques agricoles sur la diversité végétale et la valeur agronomique des prairies permanentes en vue de l'élaboration d'indicateurs agri-environnementaux. **Sciences agronomiques**. Institut national polytechnique de Lorraine, Nancy. 383 pp.

Pervanchon, F. et Blouet, A. (2002a). De la durabilité de l'agriculture raisonnée. Nature Sciences Sociétés **10** (3): 36-39.

Pervanchon, F. et Blouet, A. (2002b). Deux qualificatifs à concilier en agriculture : raisonné et intégré. Cahiers Agricultures **11** (2): 151-157.

Pervanchon, F. et Blouet, A. (2003). Multifonctionnalité et durabilité de l'agriculture. Travaux et Innovations (99): 65-66.

Pigou, A. (1920). The Economics of Welfare. Mac Millan, London 837 pp.

Pimentel, D., Harvey, C., Resosudarmo, P., Sinclair, K., Kurz, D., McNair, M., Crist, S., Shpritz, L., Fitton, L., Saffouri, R. et Blair, R. (1995). Environmental and economic costs of soil erosion and conservation benefits. Science **267** (5201): 1117-1123.

Porter, M. E. et Van Der Linde, C. (1995). Toward a New Conception of the Environment - Competitiveness Relationship. Journal of Economic Perspectives **9** (4): 97 - 118.

Poulot, M. et Rouyres, T. (2007). Refaire campagne en Île-de-France. Norois **202**: 61-71.

Poux, X. (2006). Agriculture, environnement et territoires. Quatre scénarios à l'horizon 2025? La Documentation française (Un exercice de prospective du groupe de la Bussière), Paris. 222 pp.

Préfecture de l'Ain (/). Zone Agricole Protégée. Extrait de Novembre 2009, from http://ddaf.ain.pref.gouv.fr/dgeaf/textes/outils/zap.html.

Préfecture de la Région d'Île-de-France et Conseil Régional d'Île-de-France (2007). Contrat de Projets Etat-Région Île-de-France 2007-2013. Préfecture de la Région d'Île-de-France et Conseil Régional d'Île-de-France, Paris. 80 pp.

Préfecture de la Région d'Ile-de-France et Direction Régionale de l'Équipement (1994). Schéma Directeur de l'Ile-de-France. Préfecture de la Région d'Ile-de-France et Direction Régionale de l'Équipement, Paris. 241 pp.

Preston, L. E. et Post, J. E. (1975). Private management and Public Policy: The principle of Public Responsibility. Englewoods Cliffs, NJ, Prentice Hall. pp.

Pretty, J., Brett, C., Gee, D., Hine, R., Mason, C., Morison, J., Rayment, M., Van Der Bijl, G. et Dobbs, T. (2001). Policy Challenges and Priorities for Internalizing the Externalities of Modern Agriculture. Journal of Environmental Planning and Management **44** (2): 263 - 283.

Pretty, J. N., Brett, C., Gee, D., Hine, R. E., Mason, C. F., Morison, J. I. L., Raven, H., Rayment, M. D. et van der Bijl, G. (2000). An assessment of the total external costs of UK agriculture. Agricultural Systems **65** (2): 113-136.

Prigent, M., Fontenelle, G., Rochet, M.-J. et Trenkel, V. M. (2008). Using cognitive maps to investigate fishers' ecosystem objectives and knowledge. Ocean & Coastal Management **51** (6): 450-462.

RAD (2001). Diagnostic de Durabilité. Réseau Agriculture Durable, Cesson-Sévigné. 4 pp.

RAD (2003). Initiatives pour une agriculture citoyenne et territoriale, Socle commun de la durabilité. Réseau Agriculture Durable, Cesson-Sévigné. 5 pp.

RAD (2006). Pourquoi-comment : réduire ma consommation de pesticides à la ferme. Réseau Agriculture Durable, Cesson-Sévigné. 6 pp.

RAD (/). Réseau Agriculture Durable. Extrait de Novembre 2009, from http://www.agriculture-durable.org/.

Région Ile-de-France (2003). Charte régionale de la biodiversité et des milieux naturels. Région Ile-de-France, Paris. 48 pp.

Région Île-de-France (2008a). Schéma Directeur de la Région Île-de-France. Conseil régional d'Île-de-France, Paris. 250 pp.

Région Île-de-France (2008b). Schéma Directeur de la Région Île-de-France - Evaluation Environnementale. Conseil régional d'Île-de-France, Paris. 134 pp.

Région Île-de-France (2009). Découvrer le projet du Schéma directeur de la région Île-de-France Extrait de Septembre 2009, from http://www.sdrif.com/.

Reichel, V., Da Cunha, C. et O'Connor, M. (2009). Le débat public sur l'autoroute A12 (France) en termes d'effets : une analyse en trois temps. VertigO - la revue électronique en sciences de l'environnement **Volume 9** (numéro 2 | septembre 2009).

Reidsma, P., Tekelenburg, T., van den Berg, M. et Alkemade, R. (2006). Impacts of land-use change on biodiversity: An assessment of agricultural biodiversity in the European Union. Agriculture, Ecosystems & Environment **114** (1): 86-102.

Remvikos, Y., Mahamat Djibrine, A., Reichel, V. et Delalande, D. (2010). L'interface science/décision au travers d'une évaluation multicritères et multi-acteurs du Plan Régional pour la Qualité de l'Air en Île-de-France. Cahiers de REEDS: A venir.

Renting, H., Rossing, W. A. H., Groot, J. C. J., Van der Ploeg, J. D., Laurent, C., Perraud, D., Stobbelaar, D. J. et Van Ittersum, M. K. (2009). Exploring multifunctional agriculture. A review of conceptual approaches and prospects for an integrative transitional framework. Journal of Environmental Management **90** (Supplement 2): S112-S123.

Rothman, D. S. et Robinson, J. B. (1997). Growing pains: a conceptual framework for considering integrated assessments. Environmental Monitoring and Assessment **46** (1): 23-43.

Rotmans, J. et Dowlatabadi, H. (1997). Integrated Assessment Modeling, in Human Choice and Climate Change. The Tools for Policy Analysis (S. Rayner et E. L. Malone). Battle Press, Columbus. 291-377.

Rotmans., J., Anastasi., C., van Asselt M., Rothman., D. S., Mellors., J., Greeuw., S. et Bers., C. v. (2001). VISIONS The European Scenario Methodology. ICIS/VISIONS, Maastricht. 23 pp.

Rowe, G. et Frewer, L. J. (2005). A Typology of Public Engagement Mechanisms. Science, Technology, & Human Values **30** (2): 251-290.

Rowley, T. J. (1997). Moving beyond dyadic ties: a network theory of stakeholder influences. Academy of Management Review **22** (4): 887-910.

Roy, B. (2000). Un glossaire d'Aide à la Décision en français et anglais. Bulletin du Groupe de Travail Européen « Aide Multicritère à la Décision » **Série 3** (1): 1-10.

Schneider, K. (2009). Sustainable Development Report. Bayer AG, Leverkusen. 120 pp.

Seghier, C. (2009). Les attributions du ministre de l'espace rural et de l'aménagement du territoire sont définies. Actu-Environnement.com (02/07): 1.

Sénat (2009). Sénat - séance publique: M. Philippe Dallier interroge le gouvernement sur le projet de loi relatif au Grand Paris. Lettre hebdomadaire du Carrefour (383).

Serrano, J. (2005). Quel équilibre entre urbanisation et préservation des espaces agricoles périurbains? Le cas d'une agglomération moyenne. Développement durable et territoires (Dossier 4 : La ville et l'enjeu du Développement Durable).

Service du Développement urbain (2008). Eléments du dossier PLU. Extrait de Septembre 2008, from http://www.ville-palaiseau.fr/ville-davenir/grands-projets/lavenir-de-la-ville/approbation-du-plan-local-durbanisme/.

Sethi, P. (1975). Dimensions of corporate social performance: an analytical framework. California management journal **17** (3): 58-64.

Shackle, G. L. S. (1951). Review: Social Choice and Individual Values by Kenneth J. Arrow. Economica **18** (72): 430-432.

Simos, J. (1990). Évaluer l'impact sur l'environnement. Une approche originale par l'analyse multicritère et la négotiation. Presses polytechniques et universitaires romandes (Coll. Meta), Lausanne. 261 pp.

SNIA (/). Bien nourrir les animaux pour mieux nourrir les hommes. Extrait de Janvier 2010, from www.nutritionanimale.org.

Somers, H. M. (1952). Review: Social Choice and Individual Values by Kenneth J. Arrow. The Journal of Political Economy **60** (2): 170-171.

Souplet, M. (1999). Projet de loi d'orientation agricole, adopté par l'Assemblée nationale après déclaration d'urgence. Senat (Commission des affaires économiques), Paris. 200 pp.

Spangenberg, J. H. (2007). Biodiversity pressure and the driving forces behind. Ecological Economics **61** (1): 146-158.

Stahel, W. (2008). The Performance Economy: Business Models for the Functional Service Economy Handbook of Performability Engineering (K. B. Misra). Springer, London. 127-138.

Starik, M. (1994). Reflections on Stakeholder Theory. Business and Society **33**: 82-131.

Story, C. (2006). La médiation des connaissances environnementales au service de l'Agriculture Durable à Marchais (Mémoire de Master 2 Médiation des connaissances). Université de Versailles Saint-Quentin-en-Yvelines, Centre d'Economie et d'Ethique pour l'Environnement et le Développement, Guyancourt. 140 pp.

Syngenta (2006). Stewardship & Sustainable Agriculture. Syngenta International AG (Syngenta Crop Protection), Basel. 32 pp.

Syngenta (2009). Annual Review 2009. Syngenta International AG, Basel. 58 pp.

The VALSE Team (1998). Chapter 4: Multi-Criteria and Participative Perspectives on Environmental Evaluation. Social Processes for Environmental Valuation : The VALSE Project, Full Final Report (M. O'Connor et J. Tsang King Sang). Rapport de recherche du C3ED, Guyancourt. 38.

Thiébaut, L. (1999). Mesures agri-environnementales et politiques d'environnement. Intégrations, complémentarités et décalages. Économie rurale **249**: 11-18.

Torre, A. et Caron, A. (2002). Conflits d'usage et de voisinage dans les espaces ruraux Sciences de la Société **57**: 95-113.

Torre, A. et Zuindeau, B. (2006). Editorial Dossier 7 : Proximité et environnement. Développement durable et territoires (Dossier 7 : Proximité et environnement): 7 pp.

Toublanc, M. (2004). Paysages en herbe : le paysage et la formation à l'agriculture durable. Éducagri éditions, Dijon. 296 pp.

Trommetter, M. et Weber, J. (2004). Développement durable et changements globaux : le développement durable l'est-il encore pour longtemps ? Biodiversité et changements globaux (R. Barbault et B. Chevassus-au-Louis), 136-161.

Turner, R. K. (1991). Environment, Economics and Ethics. Blueprint 2. Greening the World Economy (D. W. Pearce). Earthscan Publication Ltd, London.

Turpin, N., Laplana, R., Kaljonen, M., Strauss, P., Bärlund, I., Benigni, G., Bioteau, T., Birgand, F., Bontemps, P., Bordenave, P., Eklo, O.-M., Feichtinger, F., Garnier, M., Haverkamp, R., Leone, A., Lescot, J.-M., Lo Porto, A., Piet, L., Ripa, M. N., Romstad, E., Rotillon, G., Tattari, S. et Zahm, F. (2005). Une démarche pour comparer le coût, l'efficacité et l'acceptabilité de pratiques agricoles respectueuses de l'environnement Ingénieries (43): 19-32.

Union Européenne, Alcotra et Région PACA (2008). Présentation du projet FASST. Extrait de Janvier 2010, from www.alcotra-fasst.eu.

Van den Hove, S. (2000). Participatory approaches to environmental policy-making: the European Commission Climate Policy Process as a case study. Ecological Economics **33** (3): 457-472.

Van Den Hove, S. (2001). Approches participatives pour la gouvernance en matière de développement durable: une analyse en termes d'effets Gouvernance et développement durable (G. Froger). Helbing & Lichtenhahn, Bâle/Geneva/Munich. 53-89.

van der Sluijs, J., Douguet, J.-M., O'Connor, M., Guimarães Pereira, Â., Corral Quintana, S., Maxim, L. et Ravetz, J. R. (2008). Qualité de la connaissance dans un processus délibératif. Natures Sciences Sociétés (16): 265-273.

van der Sluijs, J., Douguet, J.-M., O'Connor, M. et Ravetz, J. (2008). Évaluation de la qualité de la connaissance dans une perspective délibérative VertigO - la revue électronique en sciences de l'environnement [En ligne] **Volume 8** (Numéro 2 | octobre 2008).

van der Sluijs, J. P. (2002). Integrated Assessment. Encyclopedia of Global Environmental Change (T. Munn). John Wiley & Sons, Ltd, Chichester. 250-253.

Van der Sluijs, J. P., Risbey, J. S., Kloprogge, P., Ravetz, J., Funtowicz, S. O., Corral Quintana, S., Guimarães Pereira, A., De Marchi, B., Petersen, A., Janssen, P. H. M., Hoppe, R. et Huijs, S. W. F. (2003). RIVM/MNP Guidance for uncertainty assessment and communication, detailed guidance. Utrecht University, Utrecht. 65 pp.

van Dijk, T. A. (1997). Discourse Studies: A Multidisciplinary Introduction. Discourse as Structure and Process (T. A. van Dijk). SAGE Publications, London. 35-36.

Vanoli, A. (2002). Une histoire de la comptabilité nationale. La découverte (Manuels, repères), Paris. 655 pp.

Vilain, L. (1999). De L'exploitation Agricole À L'agriculture Durable - Aide Méthodologique À La Mise En Place De Systèmes Agricoles Durables. Educagri éditions, Dijon. 162 pp.

Vilain, L. (2003). La méthode IDEA, indicateurs de durabilité des exploitations agricoles, guide d'utilisation. Educagri éditions, Dijon. 151 pp.

Vilain, L. (2009a). Agriculture de haute valeur environnementale. Une courte analyse du dispositif de certification. France Nature Environnement. Réseau agriculture, Paris. 2 pp.

Vilain, L. (2009b). Certification HVE : Contribution au débat (2). France Nature Environnement. Réseau agriculture, Paris. 3 pp.

Vivien, F. D. (2002). La Biodiversité : questions d'appropriation entre le local et le global. Développement durable : enjeux, regards et perspectives, 73-80.

Wallace, K. J. (2007). Classification of ecosystem services: Problems and solutions. Biological Conservation **139** (3-4): 235-246.

Wartick, S. L. et Cochran, P. L. (1985). The evolution of the Corporate Social Performance Model. Academy of management review **10** (4): 758-769.

Wilson, E. O. (1992). The diversity of life. Harvard University Press, Cambridge MA. 424 pp.

Wood, D. J. (1991). Corporate Social Performance Revisited. Academy of management review **16** (4): 691-718.

World Commission on Environment and Development (1987). Our Common Future Oxford University Press, Oxford. 400 pp.

WRR (1992). Ground for choices. Four perspectives for the rural areas in the European Community. Netherlands Scientific Council for Government Policy, The Hague. 144 pp.

Zahm, F., Chabe-Ferret, S., Gassiat, A. et Subervie, J. (2008). Assistance méthodologique à la préparation de l'évaluation ex-post du PDRN 2000-2006 en matière de soutien à l'agroenvironnement. CEMAGREF, Aubière. 174 pp.

Zahm, F. et Douguet, J. M. (2010). L'agriculture durable: De ses concepts à son évaluation pour appuyer des politiques de soutien à sa mise en œuvre. A venir pp.

Zahm, F., Viaux, P., Vilain, L., Girardin, P. et Mouchet, C. (2004). La méthode IDEA (Indicateurs de Durabilité des Exploitations Agricoles) : une méthode de diagnostic pour passer du concept de durabilité à son évaluation à partir d'indicateurs. PEER Conference, Helsinki, Finland. 17-18 November

LISTE DES SIGLES

AB	Agriculture Biologique
ACTA	Association de Coordination Technique Agricole
ACTIA	Association de Coordination Technique pour l'Industrie Agro-alimentaire
ADP	Aéroports de Paris
AEE	Agence européenne de l'environnement
AGPB	Association Générale des Producteurs de Blé
AGRIVISTAS	Analyse intégrée multi-échelles comme outil d'aide a la délibération pour l'émergence de visions collectives des avenirs d'agriculture durable dans les projets de territoire en Ile de France
ALARM	Assessing Large scale Risks for biodiversity with tested Methods
AMAP	Associations pour le maintien d'une agriculture paysanne
AMIF	Association des Maires d'Ile-de-France
AOC	Appellations d'Origine Contrôlé
AOP	Appellation d'Origine Protégée
APCA	Assemblée Permanente des Chambres d'Agriculture
BCAE	Bonnes Conditions Agricoles et Environnementales
BISE	système d'information européen sur la biodiversité
Bn	Bergerie nationale de Rambouillet
C3ED	Centre d'Economie et d'Ethique pour l'Environnement et le Développement
CAD	Contrat Agriculture Durable
CBD	Convention sur la diversité biologique
CCDH	Communauté de communes du Dourdannais en Hurepoix
CCP	Certification de Conformité Produit
CERVIA	Centre Régional de Valorisation et d'Innovation Agricole et Alimentaire de Paris- Île de France
CFA	Centre de Formation des Apprentis
CFPPA	Centre de Formation Professionnelle Pour Adultes
CHR	Café, Hôtel, Restaurant
CIACT	Comité Interministériel d'Aménagement et de Compétitivité des Territoires (2005-2009)
CIADT (1)	Comité Interministériel pour l'Aménagement et le Développement du Territoire (1995-2005)
CIADT (2)	Comités Interministériels d'Aménagement et de Développement des Territoires (2010-/)
CIPAN	Culture Intermédiaires Pièges à Nitrates
CNADT	Conseil National d'Aménagement et de Développement du Territoire
CNJA	Fédération nationale des jeunes agriculteurs
CO2	Dioxyde de carbone
COP	Conférences des parties
CORINE	COoRdination de l'INformation sur l'Environnement
CPER	Contrat de Plan Etat - Région
CR	Coordination Rurale
CRADT	Conférence régionale de l'aménagement et du développement du territoire
CRITT	Centre Régional d'Innovation et de Transfert de Technologies
CTE	Contrats Territoriaux d'Exploitation
CUMA	Coopérative d'Utilisation de Matériel Agricole

DAE	Diagnostics Agri-Environnementaux
DATAR (1)	Délégation à l'Aménagement du Territoire et à l'Action Régionale (1963-2005)
DATAR (2)	Délégation interministérielle à l'aménagement du territoire et à l'attractivité régionale (2010-/)
DDAF	Directions Départementales de l'Agriculture et de la Forêt
DDE	Directions Départementales de l'Équipement
DDEA	Direction Départementale de l'Équipement et de l'Agriculture
DDSV	Directions départementales des services vétérinaires
DDT	Direction Départementale des Territoires
DGER	Direction Générale de l'Enseignement et de la Recherche
DIACT	Délégation interministérielle à l'aménagement et à la compétitivité des territoires (2005 – 2009)
DIAGE®	DIAgnostic Global d'Exploitation
DIALECTE	DIAgnostic Liant Environnement et CTE
DIALOGUE	Diagnostic agro-environnemental global d'exploitation
DIREN	Directions Régionales de l'Environnement
DPU	droits à paiement unique
DRAAF	Directions Régionales de l'Alimentation, de l'Agriculture et de la Forêt
DRE	Directions Régionales de l'Equipement
DREAL	Direction Régionale de l'Environnement, de l'Aménagement et du Logement
DRIAAF	Direction Régionale et Interdépartementale de l'Alimentation, de l'Agriculture et de la Forêt
DRIEA-IF	Direction Régionale et Interdépartementale de l'Equipement et de l'Aménagement
DRIEE-IF	Direction Régionale et Interdépartementale de l'Environnement et de l'Energie
DRIHL-IF	Direction Régionale et Interdépartementale de l'Hébergement et du Logement
DRIRE	Directions Régionales de l'Industrie, de la Recherche et de l'Environnement
DST	Deliberation Support Tools
DT	Diagnostic de Territoire
DTA	Directives Territoriales d'Aménagement
DULE	Direction de l'Urbanisme, du Logement et de l'Equipement de Paris
EBE	Excédent Brut d'Exploitation
EPCI	Etablissements Publics de Coopération Intercommunale
ESB	Encéphalopathie Spongiforme Bovine
ESPON	European Spatial Planning Observation Network
FADEAR	Fédération des Associations pour le Développement de l'Emploi Agricole et Rural
FARRE	Forum de l 'Agriculture Raisonnée Respectueuse de l'Environnement
FEADER	Fonds Européen Agricole de Développement Rural
FEAGA	Fonds européen agricole de garantie
FEDER	Fonds Européen de Développement Régional
FEOGA	Fonds européen d'orientation et de garantie agricole
FEP	Fonds européen pour la pêche
FKI	Foire Kerbabel™ aux Indicateurs
FNAB	Fédération Nationale d'Agriculture Biologique
FNAPF	Fédération Nationale des Associations de Producteurs Fermiers

FNCIVAM	Fédération Nationale des Centres d'Initiatives pour Valoriser l'Agriculture et le Milieu rural
FNJA	Fédération Nationale des Jeunes Agriculteurs
FNSEA	Fédération nationale des syndicats d'exploitants agricoles
FRAGILE	Forum des Sciences du Vivant pour la Recherche et l'Analyse Intégrée en vue d'une Gestion Multi-acteur de la Biodiversite d'ILE de France
FRCA	Fédération Régionale des Coopératives Agricoles
FSE	Fonds social européen
GAB	Groupement d'Agriculture Biologique et Biodynamique
GAL	Groupes d'Action Locale
GBIF	Global Biodiversity Information Facility
GIE	Groupement d'Intérêt Economique
GIP	Groupement d'Intérêt Public
GMS	Grandes et Moyennes Surfaces
GOUVERNe	Guidelines for the Organisation, Use and Validation of Information Systems for Evaluating Aquifer Resources and Needs
HPE	Haute Performance Environnementale
HVE	Haute Valeur Environnementale
IA	Insémination Artificielle
IAA	Industries Agro Alimentaires
IACA	Incertitudes, Analyses, Concertations et Aménagements
IAMs	Integrated Assessment Models
IAURIF (devenu IAU île-de-France)	Institut d'Aménagement et d'Urbanisme de la Région d'Ile-de-France
IDEA	Indicateurs de durabilité des exploitations agricoles
IFEN	Institut Français de l'Environnement
IFOP	Instrument financier d'orientation de la pêche
IGP	Indication Géographique Protégée
INAO	Institut National de l'Origine et de la Qualité
INDIGO	Indicateurs de diagnostic global à la parcelle
INRA	Institut National de la Recherche Agronomique
INSEE	Institut national de la statistique et des études économiques
IRENA	Indicator Reporting on the Integration of Environmental Concerns Into Agriculture Policy
ISO	International Standard Organisation
ITAB	Institut Technique de l'Agriculture Biologique
ITSAFE	Integrating Technological and Social Aspect of foresight in Europe
LEGS	Laboratoire Evolution, Génome, Spéciation
LOA	Loi d'Orientation Agricole
LOADDT	Loi d'Orientation pour l'Aménagement et le Développement Durable du Territoire (ou Loi Voynet)
LOADT	Loi d'Orientation pour l'Aménagement et le Développement du Territoire (ou Loi Pasqua)
Loi SRU	Loi du 13 décembre 2000 relative à la Solidarité et au Renouvellement Urbain
MAE	Mesures agro-environnementales
MEA	Millennium Ecosystem Assessment
NODU	Nombre de doses unitaires
NTICs	Nouvelles Techniques de la Communication et de l'Information
OADs	Outils d'Aide à la Délibération
OCDE	Organisation de Coopération et de Développement Economique
OGM	Organismes Génétiquement Modifiés
OIDDDs	Outils pour Informer, Discuter, Débattre et Délibérer
OIN	Opération d'Intérêt National
ONF	Office National des Forêts

PAC	Politique Agricole Commune
PADD	Projet d'aménagement et de développement durable
PDD	Plan de Développement Durable
PDRN	Plan de Développement Rural National
PDUIF	Plan de déplacements urbains d'Île-de-France
PIB	Produit Intérieur Brut
PLU	Plans Locaux d'Urbanisme
PME	Petites et Moyennes Entreprises
PNR	Parc naturel régional
PNUE	Programme des Nations Unies pour l'Environnement
POS	Plans d'Occupations des Sols
PRQA	Plan Régional pour la Qualité de l'Air
PSE	Performance Sociale des Entreprises
RAD	Réseau d'Agriculture Durable
RATP	Régie Autonome des transports Parisiens
REEDS	Economie écologique, Eco-Innovation & Ingénierie du développement Soutenable
RFF	Réseau Ferré de France
RHF	Restauration Hors Foyer
RSE	Responsabilité Sociale des Entreprises
SAN	Syndicats d'Agglomération Nouvelle
SAU	Surface Agricole Utile
SCEE	Système de Comptabilité Economique et Environnementale intégrée
SCOT	Schémas de COhérence Territoriale
SDEC	Schéma de Développement de l'Espace Communautaire
SDRIF	Schéma directeur de la Région Île-de-France
SERFOB	Services Régional de la forêt, du bois, de la biomasse et de la biodiversité
SERVENTES	Services Environnementaux pour des Territoires Soutenables : Concepts de valeurs et Outils opérationnels
SMCE	Social multi-criteria evaluation
SMMAAD	Systèmes MultiMédia d'Apprentissage et d'Aide à la Délibération
SNCF	Société Nationale des Chemins de fer Français
SNIA	Syndicat National de l'Industrie de la Nutrition Animale
SRADT	Schéma Régional d'Aménagement et de Développement du Territoire
SRAL	Services Régional de l'alimentation
SREA	Services Régional d'économie agricole
SREPSA	Services Régional de l'emploi et de la politique sociale agricole
SRFD	Services Régional de la formation et du développement
SRISE	Services Régional de l'Information Statistique et Economique
SSC	Schémas de Services Collectifs
STG	Spécialité Traditionnelle Garantie
TCS	Techniques culturales simplifiées
TICs	Techniques de l'information et de la communication
TIDDD	Tools to Inform Debates Dialogues & Deliberations
TPE	Très Petites Entreprises
Trame	Tête de Réseaux pour l'Appui Méthodologique aux Entreprises
TREE	Tourisme Rural et Education à l'Environnement
UE	Union Européenne
UICN	Union internationale pour la conservation de la nature
UMR	Unité Mixte de Recherche
UT	Unité Territoriale

UVED	Université virtuelle environnement et développement durable
UVSQ	Université de Versailles Saint-Quentin-en-Yvelines
VIRTUALIS,	
VISIONS	Integrated Visions for a Sustainable Europe
Viviane	Visite virtuelle à notre environnement
ZNIEFF	Zones naturelles d'Intérêt Ecologique, Faunistique et Floristique
ZPS	Zones de Protection Spéciale
ZSC	Zones Spéciales de Conservation

Annexe 8. IDEA 2008 (exploitation de la Bn – réalisé par la Bn)

Classeur Enquête scores resultats IDEA version 3

Valeur des indicateurs de durabilité de l'exploitation
Méthode IDEA Version 3

Exploitation de : Fait le: Par:

Echelle	Composante	Indicateurs		Score Obtenu	Score Pris en compte	*Maximum possible*
Echelle de durabilité agroécologique	Diversité Domestique	Diversité des cultures annuelles et temporaires	A1	14	14	*14*
		Diversité des cultures pérennes	A2	6	6	*14*
		Diversité animale	A3	14	14	*14*
		Valorisation et conservation du patrimoine génétique	A4	6	6	*6*
		DIVERSITE DOMESTIQUE			*33*	*33*
	Organisation de l'espace	Assolement	A5	8	8	*8*
		Dimension des parcelles	A6	5	5	*6*
		Gestion des matières organiques	A7	5	5	*5*
		Zones de régulation écologique	A8	11	11	*12*
		Contribution aux enjeux environnementaux du territoire	A9	0	0	*4*
		Valorisation de l'espace	A10	3	3	*5*
		Gestion des surfaces fourragères	A11	3	3	*3*
		ORGANISTAION DE L'ESPACE	*Sous-total:*		*33*	*33*
	Pratiques agricoles	Fertilisation	A12	0	0	*8*
		Effluents organiques liquides	A13	2	2	*3*
		Pesticides	A14	12	12	*13*
		Traitements vétérinaires	A15	0	0	*3*
		Protection de la ressource des sols	A16	5	5	*5*
		Gestion de la ressource en eau	A17	4	4	*4*
		Dépendance énergétique	A18	1	1	*10*
		PRATIQUES AGRICOLES	*Sous-total:*		*24*	*34*
			Total:		**90**	**100**
Echelle de durabilité socioterritoriale	Qualité des produits et des territoires	Demarche de qualité	B1	10	10	*10*
		Valorisation du patrimoine bâti et du paysage	B2	2	2	*8*
		Gestion des déchets non organiques	B3	0	0	*5*
		Accessibilité de l'espace	B4	5	5	*5*
		Implication sociale	B5	6	6	*6*
		QUALITE DES PRODUITS ET DU TERRITOIRE	*Sous-total:*		*23*	*33*
	Emploi et services	Valorisation par filières courtes	B6	7	7	*7*
		Autonomie et valorisation des ressources locales	B7	6	6	*10*
		Services, pluriactivité	B8	5	5	*5*
		Contribution à l'emploi	B9	6	6	*6*
		Travail collectif	B10	4	4	*5*
		Pérennité probable	B11	3	3	*3*
		EMPLOI ET SERVICES	*Sous-total:*		*31*	*33*
	Ethique et développement humain	Contribution à l'équilibre alimentaire mondial	B12	2	2	*10*
		Bien-être animal	B13	1	1	*3*
		Formation	B14	3	3	*6*
		Intensité de travail	B15	2	2	*7*
		Qualité de vie	B16	5	5	*6*
		Isolement	B17	3	3	*3*
		Accueil, hygiène et sécurité	B18	3	3	*4*
		ETHIQUE ET DEVELOPPEMENT HUMAIN	*Sous-total:*		*19*	*34*
			Total:		**73**	***100***
Echelle de durabilité économique	Viabilité	Viabilité économique	C1	0	0	*20*
		Taux de spécialisation économique	C2	8	8	*10*
		VIABILITE	*Sous-total:*		*8*	*30*
	Indépendance	Autonomie financière	C3	0	0	*15*
		Sensibilité aux aides	C4	0	0	*10*
		INDEPENDANCE	*Sous-total:*		*0*	*25*
	Transmissibilité	Transmissibilité	C5	2	2	*20*
		TRANSMISSIBILITE	*Sous-total:*		2	*20*
	Efficience	Efficience du processus productif	C6	9	9	*25*
		EFFICIENCE	*Sous-total:*		9	*25*
			Total:		**19**	***100***

Annexe 8. IDEA 2008 (exploitation de la Bn – réalisé par la Bn)

Fiche exploitation du diagnostic de durabilité IDEA (Version 3)

Exploitation agricole de: CEZ-Bergerie Nationale

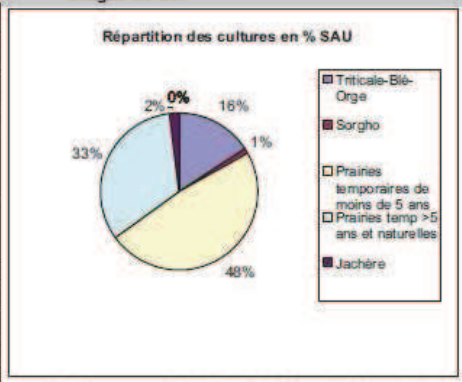
Campagne agricole: *2007-2008*
Année comptable *2008*

Localisation (région naturelle): Au sein du massif forestier de Rambouillet

Unités de travail: 19
Unités de travail "non salariées" : 0

Usages du Sol

Cultures	Surface (ha)	nb d'îlots	Surf. vente (ha)
Triticale-Blé-Orge	33	5	
Sorgho	2	1	
Prairies temporaires de moins de 5 ans	100,95	14	
Prairies temp >5 ans et naturelles	70	14	
Jachère	4	1	
SAU	211		
SDA			
Surf assolable			
SFP	211		



Rotations: pas de rotations installées durablement. Les successions de cultures sont raisonnées tous les ans en fonction des besoins des troupeaux et des possibilités agronomiques et techniques

Productions

Ateliers et effectifs	Productions annuelles	S. O. Qualité, vente directe	Résultats techniques remarquables
55 VL Prim'Holstein	380 000 litres de lait	non	
30 VA Limousines et Gasconnes	25 jeunes bovins	viande en caissettes Boutique Gourmande	
550 brebis dont 120 Mérinos de Rambouillet	400 agneaux, produits en laine	viande en caissettes Boutique Gourmande	
4500 pondeuses	1 000 000 œufs	Bio divers clients circuits courts	
Volailles de chair	5000 poulets et pintades	Bio divers clients circuits courts	
Animation	60 000 visiteurs/an, groupes et particuliers, manifestations		

Résultats économiques

EBE (moyen sur 3 ans)	
Besoin de Financement	
Subventions d'exploitation (hors CAD, MAE)	
Capital (hors foncier)	

Equipements et aménagements

Bâtiments:

Materiel:

Travaux d'aménagement (irrig, drain...):

Services rendus au territoire (cahier des charge territorialisé, contractualisations avec certains acteurs du territoire):

Autres spécificités:

Historique de la mise en place du système actuel

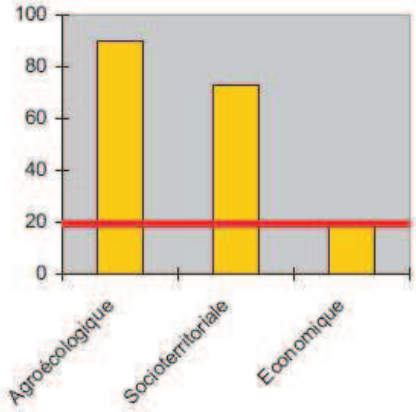
Annexe 8. IDEA 2008 (exploitation de la Bn – réalisé par la Bn)

Fiche exploitation du diagnostic de durabilité IDEA (Version 3)

Exploitation agricole de: CEZ-Bergerie Nationale

Résultats du diagnostic IDEA[3]: *2008*

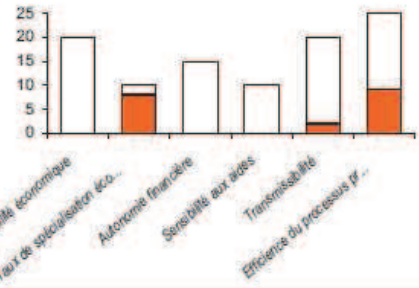
Durabilité de l'exploitation (note la plus faible)



Quelles composantes constituent les principales forces et faiblesses de la durabilité de l'exploitation?

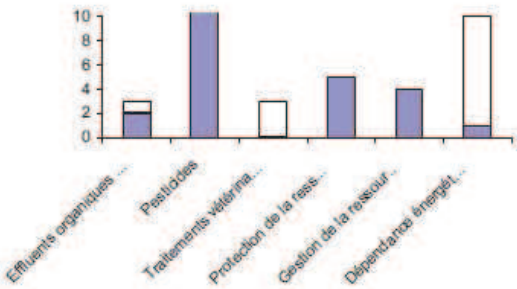
Zoom sur quelques indicateurs

Par exemple: durabilité économique



Commentaire:

Par exemple: pratiques agricoles



Commentaire:

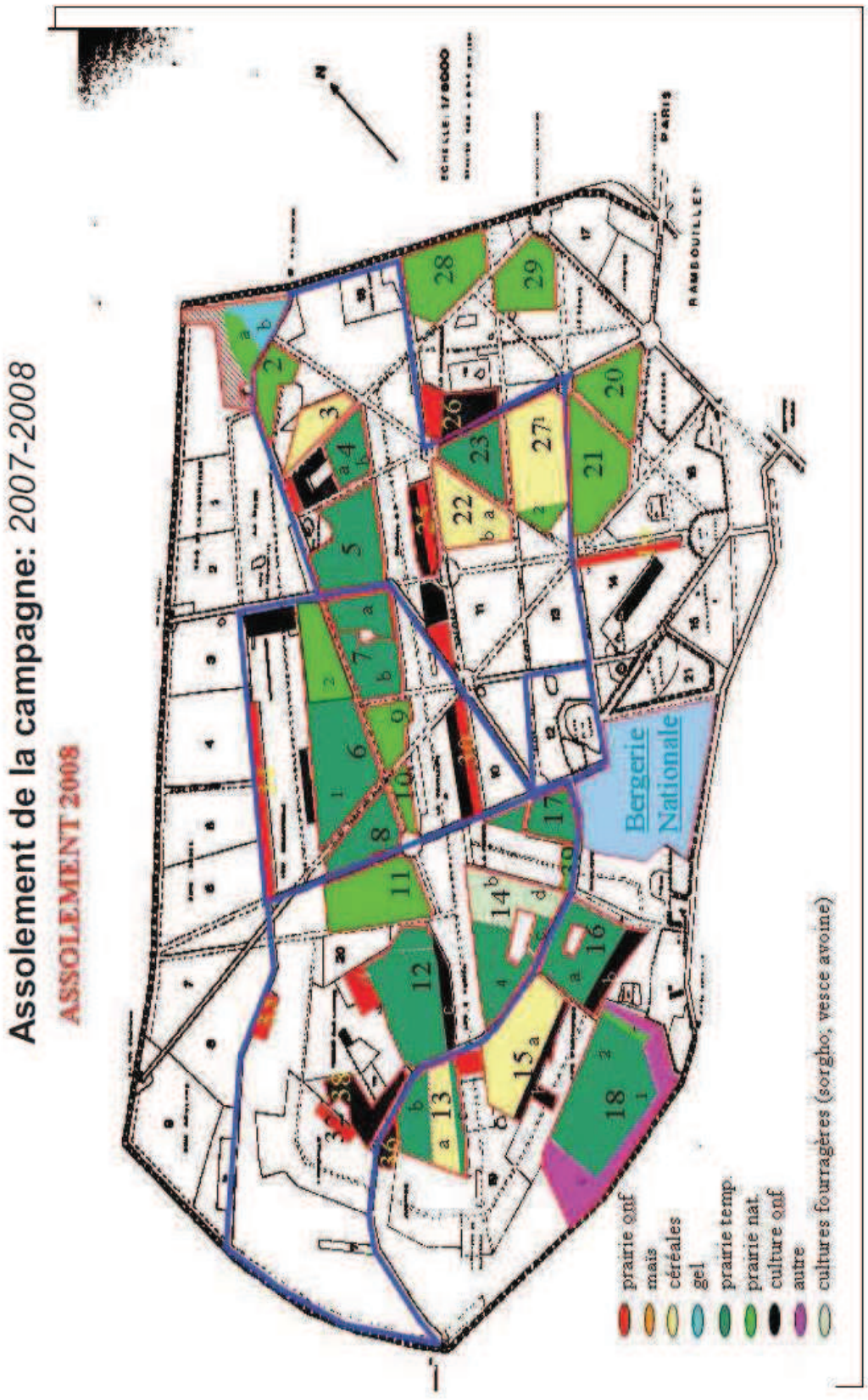
Conclusions

Commentaire du diagnostic IDEA
Appréciation de la situation générale:

Repérage des priorités :

Perspectives d'évolution :

Annexe 8. IDEA 2008 (exploitation de la Bn – réalisé par la Bn)

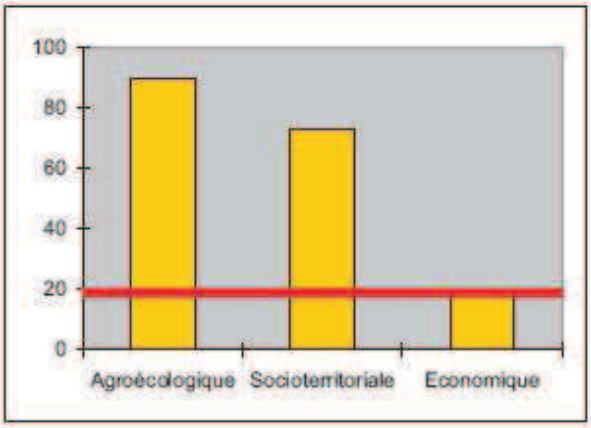


Annexe 8. IDEA 2008 (exploitation de la Bn – réalisé par la Bn)

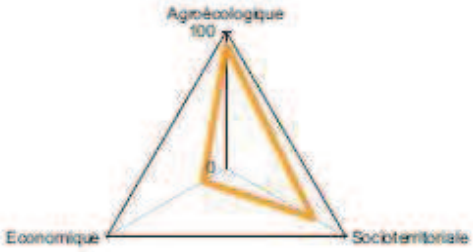
Parmi les trois échelles de durabilité du système agricole, quelle est celle qui constitue le facteur limitant ?

Méthode IDEA version 3

Durabilité	Valeur de l'exploitation	Maximum
Agroécologique	90	100
Socioterritoriale	73	100
Economique	19	100
Note de durabilité	**19**	



Durabilité de l'exploitation

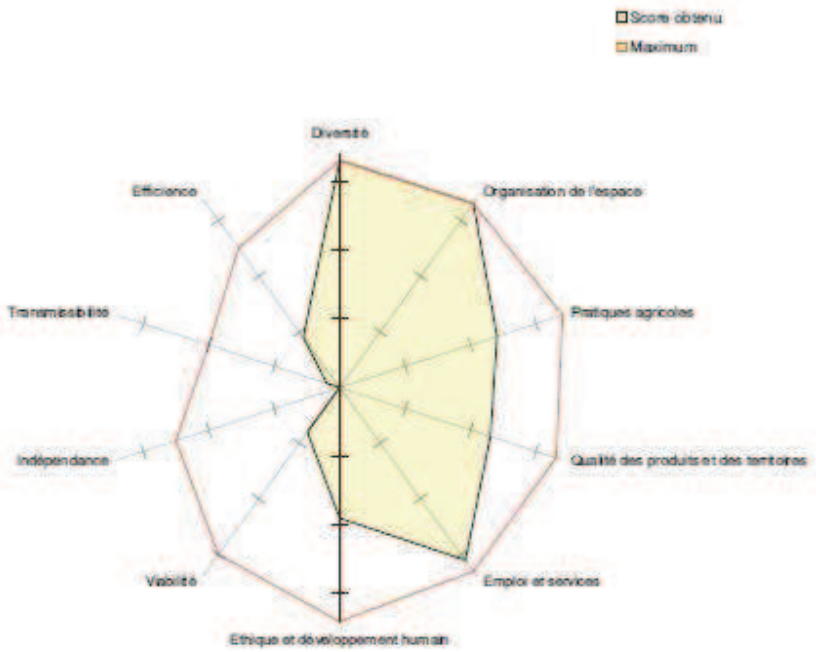


Annexe 8. IDEA 2008 (exploitation de la Bn – réalisé par la Bn)

Quelles sont les composantes les plus durables de l'exploitation ?
Quelles sont les composantes dont il serait souhaitable d'améliorer la durabilité

Méthode IDEA version 3

	Score obtenu	Maximum
Diversité	33	33
Organisation de l'espace	33	33
Pratiques agricoles	24	34
Qualité des produits et des territoires	23	33
Emploi et services	31	33
Ethique et développement humain	19	34
Viabilité	8	30
Indépendance	0	25
Transmissibilité	2	20
Efficience	9	25

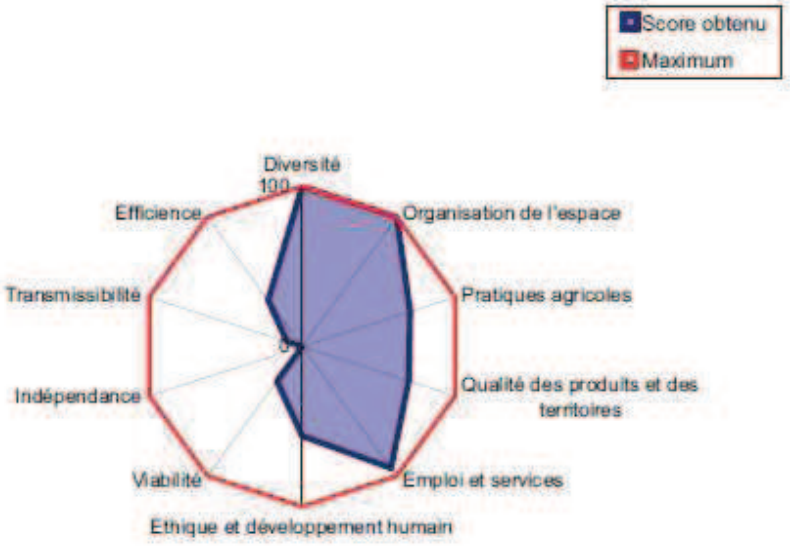


Annexe 8. IDEA 2008 (exploitation de la Bn – réalisé par la Bn)

Quelles sont les composantes les plus durables de l'exploitation ?
Quelles sont les composantes dont il serait souhaitable d'améliorer la durabilité ?

Méthode IDEA version 3

			Règle de 3 pour ramener tous les maxima à 100	
	Score obtenu	Maximum	Score obtenu	Maximum
Diversité	33	33	100	100
Organisation de l'espace	33	33	100	100
Pratiques agricoles	24	34	71	100
Qualité des produits et des territoires	23	33	70	100
Emploi et services	31	33	94	100
Ethique et développement humain	19	34	56	100
Viabilité	8	30	27	100
Indépendance	0	25	0	100
Transmissibilité	2	20	10	100
Efficience	9	25	36	100

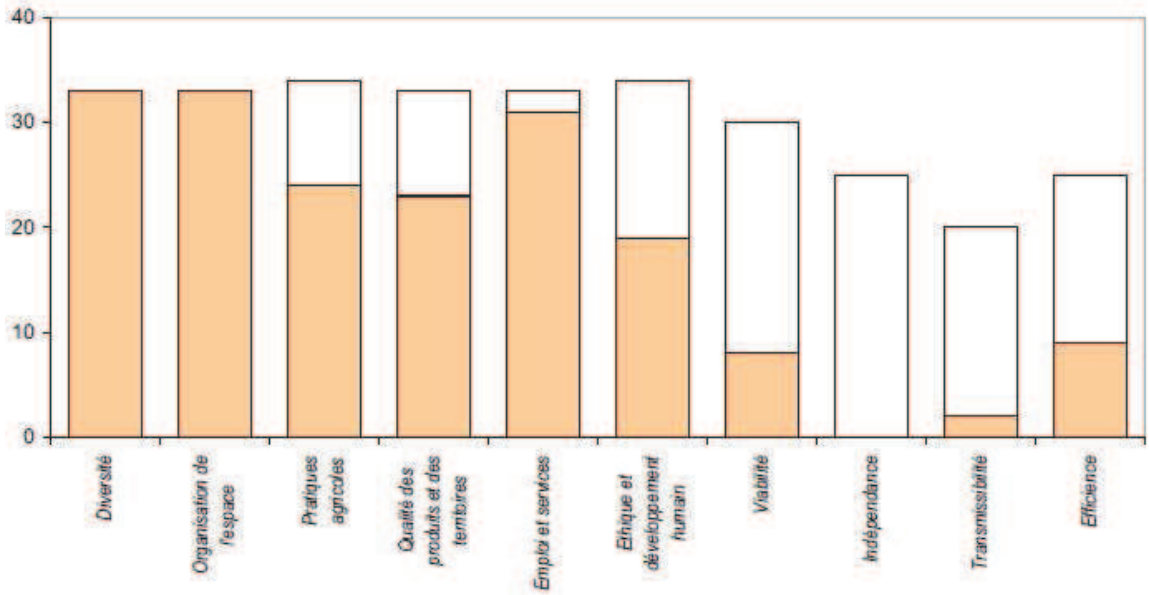


Quelles sont les composantes les plus durables de l'exploitation ?
Quelles sont les composantes dont il serait souhaitable d'améliorer la durabilité ?

Méthode IDEA version 3

	Score obtenu	Maximum	*Complément au maximum*
Diversité	33	33	*0*
Organisation de l'espace	33	33	*0*
Pratiques agricoles	24	34	*10*
Qualité des produits et des territoires	23	33	*10*
Emploi et services	31	33	*2*
Ethique et développement humain	19	34	*15*
Viabilité	8	30	*22*
Indépendance	0	25	*25*
Transmissibilité	2	20	*18*
Efficience	9	25	*16*

Valeur des 10 composantes de la durabilité
sur l'exploitation à un moment donné (et maximum possible)



Annexe 8. IDEA 2008 (exploitation de la Bn – réalisé par la Bn)

Calculs intermédiaires pour graphiques en histogrammes

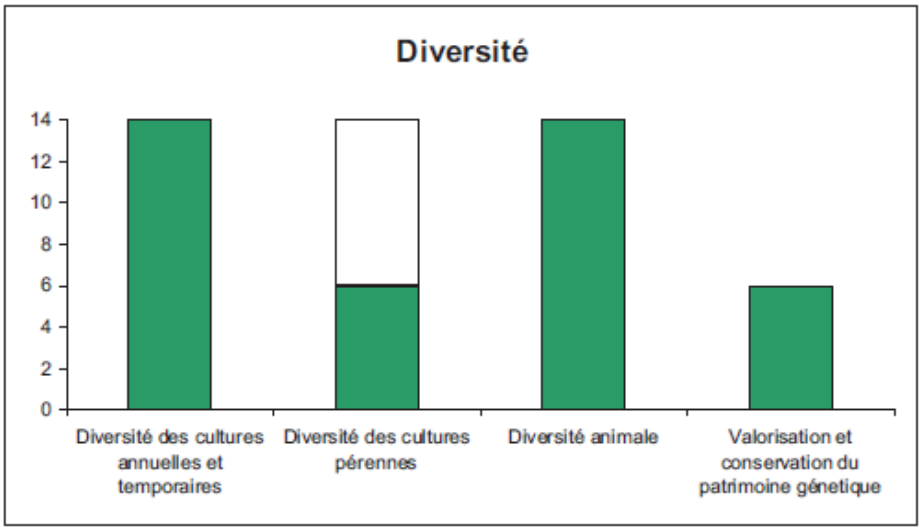
Durabilité agroécologique	Valeur de l'exploitation agricole	Valeur maximale de l'indicateur	*Complément au maximum*
Diversité des cultures annuelles et temp	14	14	0
Diversité des cultures pérennes	6	14	8
Diversité animale	14	14	0
Valorisation et conservation du patrimo	6	6	0
Assolement	8	8	0
Dimension des parcelles	5	6	1
Gestion des matières organiques	5	5	0
Zones de régulation écologique	11	12	1
Contribution aux enjeux environnement	0	4	4
Valorisation de l'espace	3	5	2
Gestion des surfaces fourragères	3	3	0
Fertilisation	0	8	8
Effluents organiques liquides	2	3	1
Pesticides	12	13	1
Traitements vétérinaires	0	3	3
Protection de la ressource des sols	5	5	0
Gestion de la ressource en eau	4	4	0
Dépendance énergétique	1	10	9

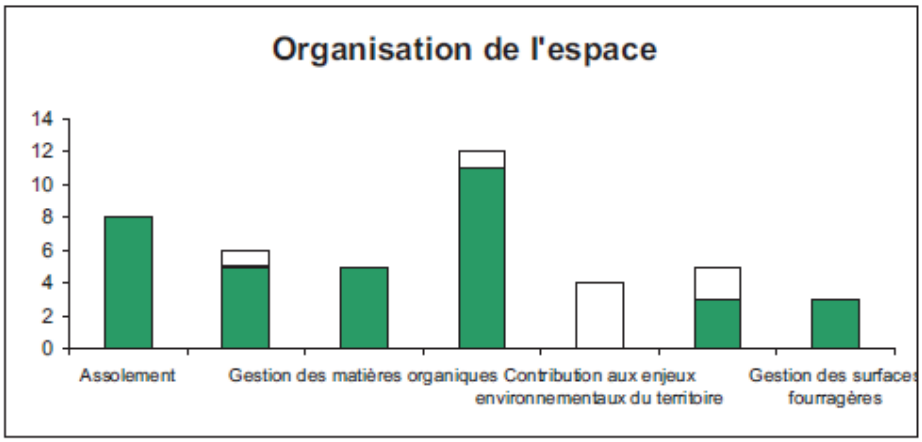
Durabilité socioterritoriale	Valeur de l'exploitation agricole	Valeur maximale de l'indicateur	*Complément au maximum*
Demarche de qualité	10	10	0
Valorisation du patrimoine bâti et du pa	2	8	6
Gestion des déchets non organiques	0	5	5
Accessibilité de l'espace	5	5	0
Implication sociale	6	6	0
Valorisation par filières courtes	7	7	0
Autonomie et valorisation des ressourc	6	10	4
Services, pluriactivité	5	5	0
Contribution à l'emploi	6	6	0
Travail collectif	4	5	1
Pérennité probable	3	3	0
Contribution à l'équilibre alimentaire mo	2	10	8
Bien-être animal	1	3	2
Formation	3	6	3
Intensité de travail	2	7	5
Qualité de vie	5	6	1
Isolement	3	3	0
Accueil, hygiène et sécurité	3	4	1

Durabilité économique	Valeur de l'exploitation agricole	Valeur maximale de l'indicateur	*Complément au maximum*
Viabilité économique	0	20	20
Taux de spécialisation économique	8	10	2
Autonomie financière	0	15	15
Sensibilité aux aides	0	10	10
Transmissibilité	2	20	18
Efficience du processus productif	9	25	16

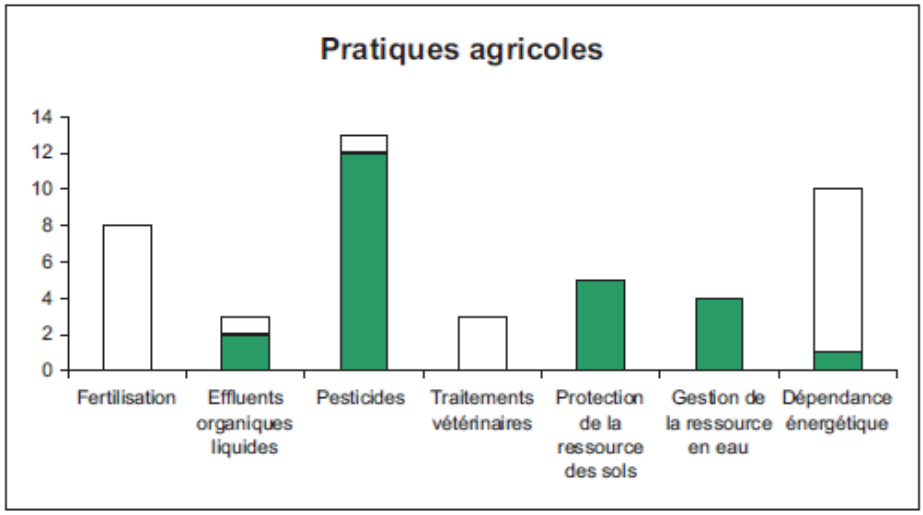
Annexe 8. IDEA 2008 (exploitation de la Bn – réalisé par la Bn)

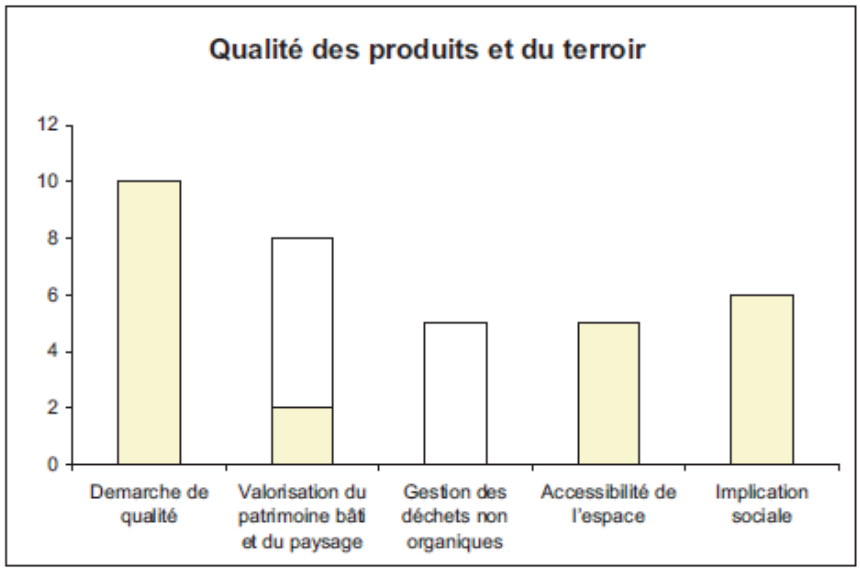
Un ZOOM sur les composantes

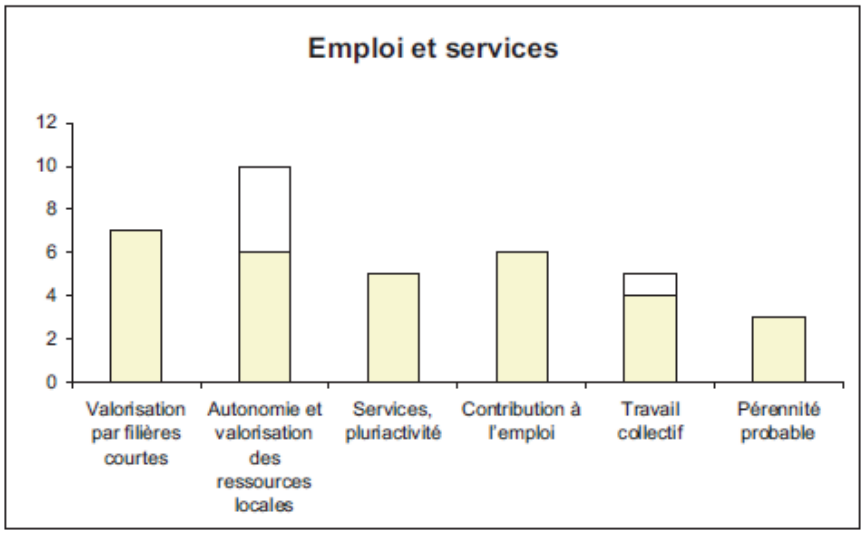




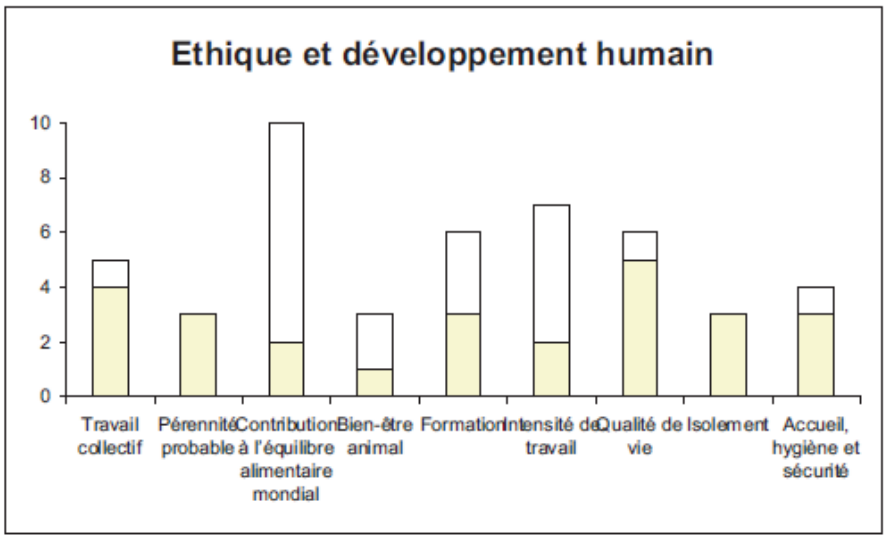
Annexe 8. IDEA 2008 (exploitation de la Bn – réalisé par la Bn)





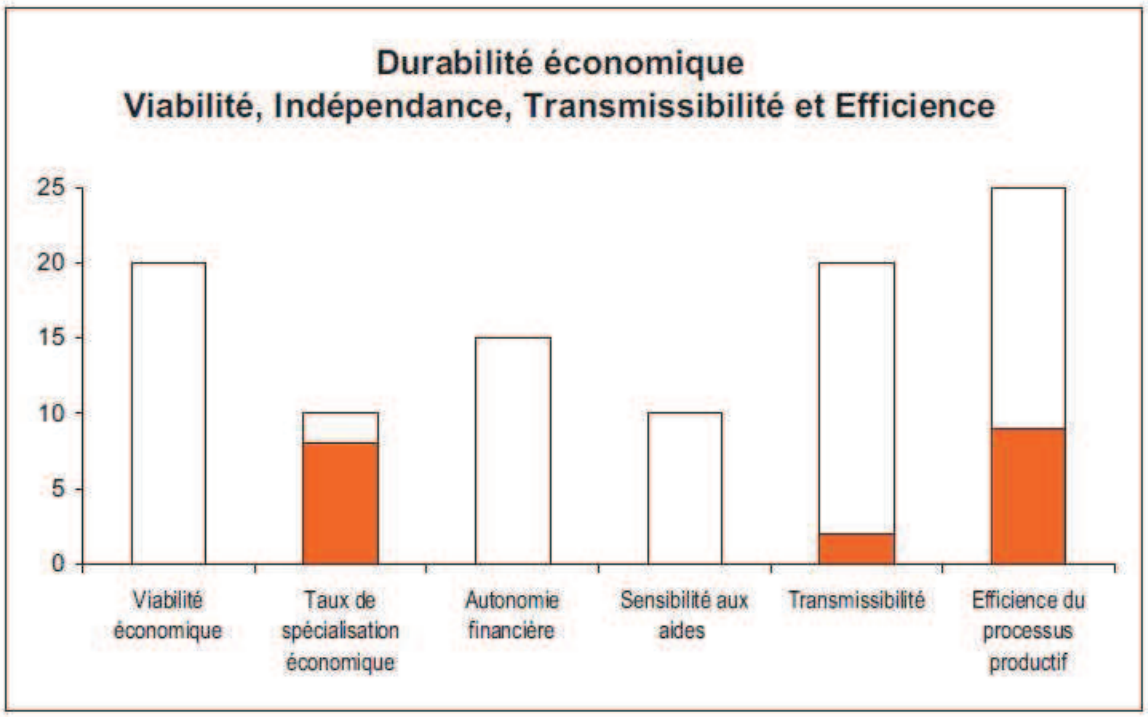


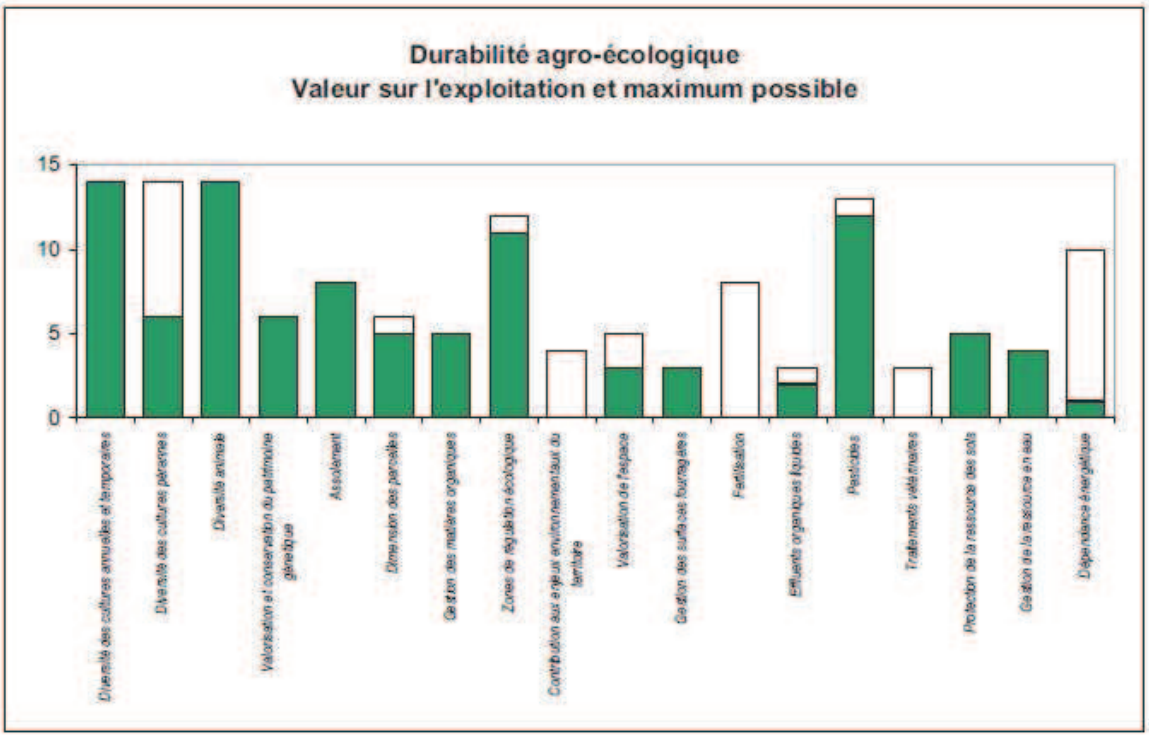
Annexe 8. IDEA 2008 (exploitation de la Bn – réalisé par la Bn)



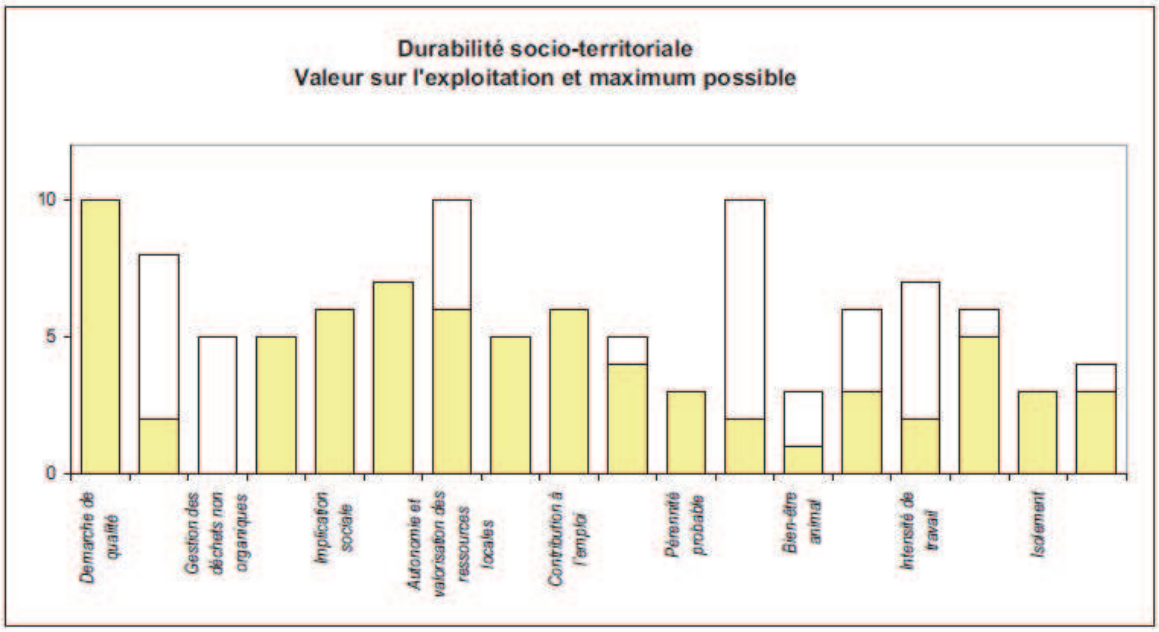
Annexe 8. IDEA 2008 (exploitation de la Bn – réalisé par la Bn)

Les trois échelles de durabilité





Annexe 8. IDEA 2008 (exploitation de la Bn – réalisé par la Bn)



Annexe 9. Diagnostic du système polyculture-élevage (exploitation de la Bn – réalisé par l'Institut de l'élevage)

Fonctionnement du système d'exploitation

Le résultat courant de l'exploitation qui était de – 180 000 € en 2000 et 2001 se dégrade encore à partir de 2002 pour atteindre – 250 000 € et tombe même en dessous de – 300 000 € en 2008, chiffre qui doit cependant être nuancé parce qu'il est affecté par la correction d'une erreur sur l'estimation des stocks, commise lors d'un exercice précédent (50 000 € de surévaluation).

En 2008, lorsque le coût de la main-d'œuvre est pris en compte, les résultats de tous les ateliers de ruminants sont négatifs. En lait, le déficit est égal à environ moitié du coût de la main-d'œuvre. La perte est relativement plus forte pour les ateliers allaitants et ovins (y compris sans les Mérinos) puisque les résultats sont déjà déficitaires avant de leur appliquer le coût de la main-d'œuvre.

Nous avons cherché à déceler les problèmes de conduite des ateliers qui pouvaient être à l'origine de ces mauvais résultats économiques et dans quelle mesure ces derniers étaient affectés par des résultats techniques insuffisants.

Des niveaux de chargement et de valorisation de l'herbe correctes, cohérents avec le niveau de fertilisation, mais qui masquent un manque de disponibilité de fourrage

Le chargement global de la surface fourragère est voisin de 1,2 UGB/ha et la quantité d'herbe valorisée[233] est de 5,3 t MS/ha. Ces résultats globaux sont tout à fait cohérents avec une conduite raisonnée de l'herbe et avec les niveaux de fertilisation appliqués (limitation de la fertilisation dans une démarche d'agriculture durable). Cependant, ils masquent un bilan fourrager déficitaire : quantité de fourrages insuffisante, complémentation des vaches très élevée pour maintenir le niveau de production laitière, croissance insuffisante des broutards et des génisses laitières.

Le faible potentiel de production de certaines prairies permanentes, l'absence ou le niveau très faible de fertilisation sur d'autres, la fauche tardive de certaines parcelles ONF expliquent en partie ce résultat. Toutefois, au niveau moyen de chargement observé sur l'ensemble de la surface fourragère, la forte proportion de prairies temporaires et les récoltes précoces en ensilage de surfaces importantes devraient compenser les faibles rendements obtenus sur les prairies les moins productives.

La conduite du pâturage est l'une des pistes à explorer en premier lieu. Bien que des mesures aient déjà été mises en place (cloisonnement de certaines parcelles, utilisation de l'herbomètre), le chargement au pâturage des vaches laitières reste trop élevé (17 ares/VL au printemps, 34 ares en été alors qu'il faudrait respectivement 25 à 30 ares et 50 ares pour pouvoir fonctionner sans complémentation) et, à l'inverse, le chargement des pâtures des vaches allaitantes ou des génisses est presque deux fois trop faible (75 à 80 ares/UGB au printemps, 90 ares en été, 120 à 200 ares en automne alors qu'on pourrait viser 35-40 ares au printemps et 70 ares en été). Ajuster de manière plus stricte les surfaces allouées au troupeau viande et aux génisses permettrait à la fois de disposer de plus de stocks récoltés et d'améliorer les croissances des animaux au pâturage par la mise à leur disposition d'une herbe de meilleure qualité.

L'ajustement des surfaces allouées au printemps aux vaches allaitantes a été entrepris en 2009. Il en est de même pour les ovins. Toutefois, certaines parcelles attribuées aux moutons au printemps mériteraient encore d'être cloisonnées (cf. hauteur d'herbe très importante dans certaines parcelles au printemps 2009).

[233] Quantité d'herbe valorisée = ((UGB tot *5 t MS) – MS apportée par maïs et achats fourrages)/Surface en herbe

Des techniques de production relativement coûteuses en intrants, mécanisation et main-d'œuvre pour le niveau de chargement moyen observé

Si le niveau de chargement de l'exploitation est parfaitement cohérent avec les objectifs de durabilité retenus, en revanche, les techniques mises en œuvre pour l'atteindre méritent d'être regardées de plus près. En effet, le recours à des prairies temporaires de courte durée, l'importance des fourrages conservés par rapport au pâturage, la forte proportion d'animaux maintenus dans les bâtiments sont des pratiques qui conduisent très généralement à une augmentation des coûts de production et des temps de travaux.

Evaluées par le résultat économique, ces techniques ne sont envisageables que dans le cadre d'un système nettement plus intensif que celui actuellement en place à la Bergerie nationale et se traduisant par un cheptel et des volumes de production plus importants qui risquent cependant d'entraîner une détérioration des autres indicateurs de durabilité.

De plus, les temps de travaux sont encore alourdis par la multiplicité des ateliers, la conduite des animaux en lots de petite dimension dans des bâtiments éclatés, pas toujours très fonctionnels, les périodes de reproduction non regroupées et par l'absence de certains aménagements tels l'absence de points d'eau permanents (3h de transport d'eau par jour en été) ou de systèmes de contention dans les pâtures (problème pour boucler les veaux du troupeau viande par exemple).

Troupeau laitier : beaucoup de concentrés pour le niveau de production, des problèmes sanitaires et un taux de renouvellement trop bas

Au cours de la campagne laitière 2008-2009, la production est de 6000 l par vache présente (y compris le lait distribué aux veaux et le lait écarté pour cause de mammite) pour une quantité de concentré de l'ordre de 2000 kg par vache. Cet apport de concentré est très important pour un système où le maïs représente environ 60 % de la ration hivernale, la référence établie par les Réseaux d'élevage étant de moins de 1000 kg dans ce cas de figure. Ce niveau élevé de complémentation a été appliqué afin de maintenir le niveau de production des vaches ce qui laisse à penser qu'un manque de fourrage s'est ajouté à des durées de lactation beaucoup trop longues, à cause de problèmes aigus de reproduction, et à des problèmes chroniques de mammites.

Face aux problèmes sanitaires rencontrés, le taux de réforme des vaches est faible (14 réformes pour 63 vaches présentes soit 22 %). Il sera cependant difficile d'augmenter le taux de renouvellement à court terme en raison du peu de génisses de renouvellement disponibles pour cause de problèmes de reproduction (11 génisses de 1-2 ans et 9 génisses de – de 1 an présentes au cours de la campagne 2008-2009 alors qu'il en faudrait au moins le double). Par ailleurs, les génisses semblent avoir souffert au cours de leur jeune âge et leur développement paraît insuffisant.

Les génisses laitières sortent trop peu au pâturage.

Troupeau limousin : beaucoup de pertes de veaux et des croissances insuffisantes qui se traduisent par une faible production de viande

La mortalité des veaux est très importante en 2007 (15%) et surtout en 2008 (47%). La situation semble revenue à la normale en 2009 puisqu'en début d'année une seule perte est à signaler.

Le taux de productivité pratique[234] est en 2008 à peine à la moitié de la référence fixée pour un élevage limousin bien conduit (42% contre près de 90%). Les croissances des veaux sont également inférieures aux objectifs fixés pour la race (870 g de GMQ entre 0 et 120 j contre 1070 g attendus et 755 g contre 1050 entre 0 et 210 j). Sous ce double effet du manque de veaux et d'un poids insuffisant des broutards au sevrage (60 à 70 kg vif), la production de

[234] Taux de productivité pratique = nombre de veaux sevrés /nombre moyen de vaches présentes

viande vive est 5 à 6 t inférieure à ce qu'on pourrait normalement attendre soit un manque à gagner de 13 000 à 15 000 €.
Comme pour le troupeau laitier, le manque de génisses de renouvellement empêche de renouveler suffisamment rapidement les vaches à problèmes ce qui affecte les performances du troupeau et entraîne un étalement des vêlages.
Par ailleurs, une partie des vaches sont gardées à l'étable en raison de vêlages tardifs et de la difficulté de boucler les veaux au parc. Cette façon de faire engendre à la fois des coûts et des contraintes de main-d'œuvre.
La proposition concernant le troupeau allaitant est de regrouper les vêlages avec une période de vêlages à l'automne (septembre à décembre) et une période de printemps (fin janvier à mars). Ceci permettrait à la fois de pouvoir vendre de la viande presque toute l'année, d'améliorer la surveillance du troupeau et de maximiser l'utilisation de l'herbe sous forme de pâturage. Coupler à une meilleure croissance des veaux, cette pratique pourrait permettre de faire vêler les primipares à un âge un peu plus jeune sans avoir les pertes catastrophiques observées sur les vêlages à 2 ans au cours des dernières années.
En revanche, le passage à une conduite en agriculture biologique n'aurait pas d'effets sensibles sur les résultats économiques. En effet, la viande est déjà bien valorisée par la vente en circuit court et il semble difficile d'augmenter encore le prix de vente avec le label bio. De plus, avant de se lancer dans la conversion au bio, il faut s'assurer que les difficultés sanitaires rencontrées en 2008 ont été définitivement résolues.

Troupes ovines : réduire la diversité des troupes et simplifier la conduite pour soulager la main-d'œuvre sans affecter les résultats économiques
La troupe Mérinos constitue un patrimoine génétique indiscutable qu'il n'est pas question de remettre en cause même si sa conduite engendre forcément des temps de travaux importants par rapport à l'effectif et si la rentabilité économique n'est pas bonne. C'est donc au niveau des autres troupes que les choix doivent être effectués.
La productivité numérique de la troupe Ile de France et Romane est correcte. Les poids des agneaux à la vente sont toutefois assez faibles par rapport à leur potentiel de croissance parce que la demande des consommateurs incite à les « débarrasser » assez vite, en vente directe. Par ailleurs, la quantité de concentré consommée, estimée pour l'ensemble du cheptel ovins, est importante (105 t contre un peu moins de 75 t dans le système proposé sur OVIPLAN).
La productivité des BlackFace est faible, la troupe est petite et l'alimentation trop riche pose des problèmes.
Les moutons passent beaucoup de temps, dans des bergeries dispersées alors qu'ils pourraient valoriser beaucoup mieux le pâturage si des clôtures étaient aménagées.

Cultures de vente
Après des années de rendements catastrophiques, les cultures ont eu un très bel aspect au printemps 2009 et les rendements ont été bons.
La conduite des cultures doit continuer d'être raisonnée pour atteindre certes les objectifs écologiques fixés par le projet de l'établissement mais également de manière à assurer une récolte suffisante pour couvrir l'essentiel voire la totalité des besoins en concentrés énergétiques des différents cheptels, L'enjeu est, en effet, capital sur le résultat de l'exploitation.

Propositions pour conforter le système d'exploitation

1. **Simplifier le système pour en améliorer la maîtrise et pour réduire les temps de travaux** :
   - ✓ Moins de lots d'animaux : suppression des BlackFace
   - ✓ Regroupement des périodes de mises-bas
2. **Améliorer l'autonomie fourragère** :
   - ✓ Pour réduire les coûts d'alimentation en diminuant les apports d'aliments concentrés
   - ✓ Pour améliorer les performances animales
   - ✓ En améliorant la gestion des surfaces en herbe, en particulier par un ajustement des surfaces allouées au pâturage de printemps et d'été (déjà engagé en 2009)
   - ✓ En réduisant si besoin la taille des cheptels, tout d'abord suppression de la troupe BlackFace puis, si les rendements de l'herbe ne sont pas à la hauteur de ce qui était attendu, en réduisant le troupeau limousin
   - ✓ En augmentant éventuellement la fertilisation sur certaines parcelles récoltées tôt au printemps ou pâturées par les vaches laitières
3. **Augmenter la part du pâturage pour réduire les temps de travaux et les coûts de récolte**
   - ✓ En mettant en place de nouvelles clôtures et en rénovant celles qui le méritent après plusieurs années de non entretien
   - ✓ En recoupant certaines parcelles
   - ✓ En aménageant points d'eau et parcs de contention
   - ✓ Mais surtout, en optant sur le pâturage plutôt que sur des conduites en bâtiments

√ **Augmenter la durée de vie des temporaires**

- ✓ Pour réduire les coûts d'implantation
- ✓ Pour éviter les mauvais rendements en année d'implantation

√ **Adapter la conduite des cultures pour assurer des rendements corrects**

- ✓ Pour réduire les coûts de complémentation des animaux

√ **Envisager le remplacement d'une partie du troupeau allaitant (peu rentable) par des chevaux d'élevage en pension**

- ✓ Etudier la possibilité d'un partenariat avec le Haras des Bréviaires pour la prise en pension de juments de sport suitées et de leurs poulains jusqu'à l'âge de 3 ans

√ **Envisager les adaptations de bâtiments permettant de rationaliser le travail**

Annexe 10. Expertise technique et économique des options 1a et 1b (exploitation de la Bn – réalisé par l'Institut de l'élevage)

Précision : *Sur la base du diagnostic établi, nous avons regardé les intérêts respectifs de 3 scénarios d'adaptation : consolidation et optimisation du système en place, réduction de 25 % du cheptel allaitant et prise de juments et de poulains en pension, même type d'adaptation mais avec une réduction plus significative du troupeau allaitant (50 %).*
La difficulté de cet exercice consiste à fixer les hypothèses techniques et économiques à un niveau réaliste. En effet, le système n'était pas bien maîtrisé les années passées. Quel niveau de performances peut-on afficher pour les années à venir pour les ateliers déjà en place et quel niveau de maîtrise peut-on attendre pour l'élevage des poulains dans le cas où ce nouvel atelier se substituerait aux vaches allaitantes ?
Pour une première approche, les références retenues sont celles proposées par les Réseaux d'élevage et par les Réseaux équins ce qui suppose que la maîtrise du système a été réalisée. Nous ne présenterons ici que les résultats des deux scénarios les plus contrastés.

1er scénario : consolidation du système en place

Hypothèses :

- √ Production de la référence laitière (350 000 l) avec 54 vaches à 6 500 l et 1 tonne d'aliments concentrés. Pâturage intégral au printemps.
- √ Troupeau allaitant de 40 vaches limousines avec une productivité numérique de 88 % et un taux de renouvellement important pour regrouper les vêlages
- √ Troupe ovine recentrée sur les Mérinos (150 agnelages en sept-octobre) et les Ile-de-France et Romane (320 agnelages de décembre et janvier). Abandon des Black Face.
- √ Chevaux de trait et animaux d'exposition pour visites (12 UGB sur 10 ha)

Résultats techniques et économiques du système

Le chargement global, voisin de 1,3 UGB/ha, devrait être atteint sans risque de déficit fourrager dans un système reposant sur les prairies temporaires (1/2 des surfaces pour les vaches laitières et 1/4 pour le allaitantes et les ovins) et l'ensilage de maïs.

La marge du troupeau laitier est proche de 1 200 €/ha. Celle du troupeau allaitant et de la troupe ovine est comprise entre 350 € et 400 €/ha. Elle est liée à des prix de la viande bas dans les ateliers. A ce stade, nous n'avons pas retenu la valeur de la valorisation en caissette mais le prix de marché : l'écart entre les deux valeurs étant mis au bénéfice de l'atelier de transformation. De plus, la marge du troupeau allaitant est affectée par le manque de 20 PMTVA et celle des ovins par un coût important de la complémentation en concentrés dans un système encore très fortement orienté dans la production d'agneaux de bergerie et avec des prix des aliments élevés.

Les marges de ces deux ateliers peuvent donc être un peu améliorées mais elles resteront en tout état de cause voisines de 500 €/ha, c'est à dire très nettement inférieures à celle de l'atelier laitier. Le quota laitier de l'exploitation permettrait bien de produire 90 000 l de lait de plus mais ceci est rendu impossible par le manque de place en stabulation.

Annexe 10. Expertise technique et économique des options 1a et 1b (exploitation de la Bn - réalisé par l'Institut de l'élevage)

Situation actuelle optimisée

	Vaches laitières	Vaches allaitantes	Ovins (Romanes - IdF)	Mérinos	Ensemble cheptel
Cheptel					
Reproductrices	**54 vaches**	**40 vaches**	**320 brebis**	**150 brebis**	
Jeunes sevrés	47	35	512		
Productivité	*87%*	*88%*	*160%*		
Femelles élevées /an	20	16	70		
Femelles de renouvellement	18	14	60		
Taux renouvlt	*33%*	*35%*	*19%*		
UGB	**88 UGB**	**62 UGB**	**48 UGB**	**22 UGB**	**220 UGB**
Surfaces					
SFP	**64,7 ha**	**49,2 ha**	**39,0 ha**	**18,0 ha**	**171 ha**
Maïs	**10,7 ha**				**11 ha**
Herbe	**54,0 ha**	**49,2 ha**	**39,0 ha**	**18,0 ha**	**160 ha**
Pâture printemps	28,5 ha	24,6 ha	14,4 ha	12,0 ha	80 ha
Pâture automne	54,0 ha	49,2 ha	38,4 ha	18,0 ha	160 ha
Chargement	**1,36 UGB/ha**	**1,26 UGB/ha**	**1,23 UGB/ha**	**1,22 UGB/ha**	**1,29 UGB/ha**
Fertilisation	*60 - 30 - 60*	*50 - 25 - 40*	*50 - 25 - 40*	*50 - 25 - 40*	
Productions					
Lait	**350 000 l**				
Lait vendu	342 000 l				
Lait/vache	6 500 l				
Viande					
Vaches réforme	16	13			
Génisses viande	2	2			
Veaux caissettes		19			
Veaux 3 sem	27				
Brebis réforme			60		
Agneaux			442		
Concentrés	*1000 kg/VL 380 kg/génisse*	*250 kg/UGB*	*70 kg/brebis 75 kg/agneau*		
Résultats économiques					
Produit	**119 800 €**	**34 000 €**	**38 200 €**		
Lait	104 500 €				
Viande	14 700 €	28 500 €	35 000 €		
Aides couplées	600 €	5 500 €	3 200 €		
Charges troupeau	**32 800 €**	**10 700 €**	**18 800 €**		
Concentrés	19 500 €	1 900 €	14 800 €		
Frais d'élevage	13 300 €	8 800 €	4 000 €		
Charges SFP	**11 200 €**	**5 300 €**	**4 300 €**		
Maïs	3 700 €				
Herbe	7 500 €	5 300 €	4 300 €		
Marge	**75 800 €**	**18 000 €**	**15 100 €**		
Marge/ha	1 172 €	366 €	387 €		

2ème scénario : remplacement de 20 vaches allaitantes par des chevaux en pension

1. Hypothèses :

- ✓ Les hypothèses techniques précédentes ne sont pas modifiées.
- ✓ L'atelier laitier et l'atelier ovin restent identiques à ceux présentés dans le scénario de départ. Le cheptel allaitant est réduit de moitié. De fait, la réduction d'effectif pourrait être également effectuée en partie sur la troupe ovine sans que les résultats de ce scénario ne soient sensiblement modifiés.
- ✓ La surface est augmentée de 15 ha par récupération de prairies sur le domaine des Haras nationaux au Bréviaires. Cette surface est destinée au pâturage d'une partie des génisses de la Bergerie nationale
- ✓ La pension porte sur des juments reproductrices et leur poulain jusqu'à l'âge de 3 ans. Toutes les phases délicates de la reproduction (saillies et poulinages) se passent à la station des Haras nationaux.

2. Fonctionnement du système :

- ✓ Conduite des troupeaux de ruminants inchangée par rapport au scénario de départ.
- ✓ Les juments sont conduites à la station des Bréviaires un mois avant le poulinage et elles reviennent à la Bergerie lorsque la nouvelle gestation est confirmée.
- ✓ Les poulinières et les poulains, à partir de l'âge de 1 an, sont conduits au maximum au pâturage. Seuls des problèmes de portance des sols en hiver justifient leur maintien dans les bâtiments où les poulains sont logés en stabulation libre.
- ✓ Les chargements des troupeaux de ruminants sont maintenus au même niveau que dans le scénario de départ. En revanche, la surface allouée aux chevaux est importante (1,05 ha/cheval) afin de tenir compte de l'impact du pâturage durant une partie de l'hiver.
- ✓ La conduite des chevaux est celle définie par Luc Tavernier. Les fourrages et une partie des concentrés sont produits sur l'exploitation.

3. Résultats économiques du système et faisabilité

La faisabilité du système, ses points forts et ses points faibles de l'atelier « pensions de chevaux à l'élevage » ont fait l'objet d'une étude en interne à la Bergerie nationale que nous avons pu discuter avec Daniel Boussier et Kevin Boisset (cf tableau de D. Boussier).
La marge de l'atelier « pension » est très élevée, en particulier par rapport à celles des bovins viande et des ovins. Ce résultat n'est pas surprenant : de nombreux éleveurs de troupeaux à viande se sont reconvertis, à proximité des grands bassins de population, dans la prise en pension de chevaux. Dans le cas de charges plus élevées que prévu par exemple pour l'achat de fourrages si ceux-ci ne pouvaient être prélevés en totalité sur l'exploitation, le risque financier reste faible.

La marge de l'atelier allaitant est confortée parce que dans ce scénario toutes les vaches allaitantes bénéficient désormais d'une PMTVA. **Toutefois, il convient d'être extrêmement prudent dans la mise en place d'un tel système, en commençant par caler le système actuel avec la recherche de l'autonomie fourragère puis en mettant l'atelier cheval en place progressivement sans investissement important**. En effet, il faut, d'une part, éviter une dégradation du fonctionnement des autres ateliers et, d'autre part, s'assurer de l'importance de la demande pour un tel service. En effet, le coût de production du poulain va être élevé pour son propriétaire bien que nous ayons retenu des prix de pension bas par rapport aux pratiques de la région (200 €/mois).
Enfin une telle conduite demande de disposer d'une main-d'œuvre appropriée pour la manipulation et la surveillance des animaux et disponible pour ne pas négliger le contact avec

les propriétaires. En effet, ceux-ci voudront d'autant plus voir leur produit et discuter de son devenir avec un responsable qu'ils auront investi une somme non négligeable ce qui diffère nettement des pensions « retraite » par exemple.

Situation actuelle optimisée + Pensions chevaux

	Vaches laitières	Vaches allaitantes	Ovins (Romanes - IdF)	Mérinos	Chevaux en pension reproduction	Ensemble cheptel
Cheptel						
Reproductrices	**54 vaches**	**20 vaches**	**320 brebis**	**150 brebis**	**16 juments**	
Jeunes sevrés	47	17,5	512			
Productivité	*87%*	*88%*	*160%*			
Femelles élevées /an	20	8	70			
Femelles de renouvellement	18	7	60			
Taux renouvlt	*33%*	*35%*	*19%*			
Poulains de plus de 5 mois					33	
UGB	**88 UGB**	**32 UGB**	**48 UGB**	**22 UGB**	**39 UGB**	**229 UGB**
Surfaces						
SFP	**64,7 ha**	**25,4 ha**	**39,0 ha**	**18,0 ha**	**47,0 ha**	**194 ha**
Maïs	**10,7 ha**					**11 ha**
Herbe	**54,0 ha**	**25,4 ha**	**39,0 ha**	**18,0 ha**	**47,0 ha**	**183 ha**
Pâture printemps	28,5 ha	12,7 ha	14,4 ha	12,0 ha	23,5 ha	91 ha
Pâture automne	54,0 ha	25,4 ha	38,4 ha	18,0 ha	47,0 ha	183 ha
Chargement	**1,36 UGB/ha**	**1,26 UGB/ha**	**1,23 UGB/ha**	**1,22 UGB/ha**	**0,83 UGB/ha**	**1,18 UGB/ha**
Fertilisation	*60 - 30 - 60*	*50 - 25 - 40*	*50 - 25 - 40*	*50 - 25 - 40*	*50 - 25 - 40*	
Productions						
Lait	**350 000 l**					
Lait vendu	342 000 l					
Lait/vache	6 500 l					
Viande						
Vaches réforme	16	7				
Génisses viande	2	1				
Veaux caissettes		10				
Veaux 3 sem	27					
Brebis réforme			60			
Agneaux			442			
Concentrés	*1000 kg/VL 380 kg/génisse*	*250 kg/VA*	*70 kg/brebis 75 kg/agneau*		*1 050 kg/cheval présent*	
Pensions chevaux						
Nombre de mois pensions/an					**538**	
Résultats économiques						
Produit	**119 800 €**	**19 500 €**	**38 200 €**		**107 600 €**	
Lait	104 500 €					
Viande	14 700 €	14 250 €	35 000 €			
Aides couplées	600 €	5 250 €	3 200 €			
Pensions chx					107 600 €	
Charges troupeau	**32 800 €**	**5 500 €**	**18 800 €**		**18 600 €**	
Concentrés	19 500 €	1 000 €	14 800 €		15 600 €	
Frais d'élevage	13 300 €	4 500 €	4 000 €			
Paille					3 000 €	
Charges SFP	**11 200 €**	**2 700 €**	**4 300 €**		**13 600 €**	
Maïs	3 700 €					
Herbe	7 500 €	2 700 €	4 300 €		6 600 €	
Pensions génisses					7 000 €	
Marge	**75 800 €**	**11 300 €**	**15 100 €**		**75 400 €**	
Marge/ha	1 172 €	445 €	387 €		1 604 €	

Annexe 11. Expertise technico-économique des autres ateliers (exploitation de la Bn – réalisé par la Bn)

1- l'atelier poules pondeuses bio

En 2008, 100 œufs commercialisés ont coûté en moyenne 26,85 € à produire et ont été valorisés en moyenne 19,16 €. Le résultat de l'atelier est négatif de 92.000 € sur l'année 2008. Il est également négatif hors charges de main d'œuvre.

En 2007, le coût de production (hors coût de conditionnement et de commercialisation) des œufs de la BN a été de 15,27 € les 100 œufs alors que la moyenne nationale pour des œufs bio était de 11,55 € soit un coût supérieur de 32% (en faisant l'hypothèse très favorable que la productivité du travail est la même que celle de la moyenne des autres élevages : 1 UTH pour 9.600 poules).

L'analyse permet d'identifier un certain nombre de problèmes :

- Le nombre d'œufs produits par poule ou par m2 de bâtiment est inférieur aux références de 20 à 30%. Il faudrait approfondir l'analyse pour identifier l'origine de cet écart important qui explique une partie seulement de l'écart de coût de production.
- le niveau des charges fixes (hors main-d'œuvre) est beaucoup plus élevé que la référence. Il existe probablement un problème dans l'affectation de certaines consommations par les services généraux.
- la production sur l'exploitation d'une partie des céréales biologiques nécessaire à l'alimentation des poules peut être de nature à faire baisser le coût alimentaire mais elles ne représenteront qu'une faible part des besoins.
- Compte tenu du niveau des coûts de production, la production d'œufs non valorisés par des circuits courts se fait à perte même au coût marginal. L'équilibre financier ne peut espérer être atteint que si tous les œufs sont commercialisés sous label agriculture biologique en circuits courts.
- la mécanisation de certaines tâches sera indispensable si l'on veut augmenter sensiblement la production d'œufs conditionnés. Elle permettrait de diminuer la pénibilité du travail.

2- l'atelier poulets de chair bio

L'écart entre coût et valorisation du kg de poulet est très élevé (plus de 6 € par kg de carcasse). Autrement dit, il faudrait baisser les charges de 46% ou augmenter les ventes de 86% pour équilibrer l'activité.

La totalité de production étant commercialisée sous le label agriculture biologique par des circuits courts, il n'y pratiquement pas de marge de progrès en matière de valorisation sauf à pratiquer des augmentations tarifaires (déjà appliquées à la boutique fin 2008).

L'autre piste est la diminution des coûts de production et notamment l'amélioration des performances techniques.

3-Analyse du temps de travail des ateliers de volaille

L'utilisation de la main d'œuvre affectée à cette activité a été analysée mois par mois en distinguant la part consacrée aux tâches de conditionnement et de commercialisation et celles à l'activité de production pour chacun des trois bâtiments.
Les conclusions de l'analyse sont les suivantes :

- L'atelier poule pondeuse mobilise 5.046 h de main d'œuvre et l'atelier de poulets 600 h,
- le nombre d'heures supplémentaires est élevé 825h (17% du total),
- le temps consacré à la mise en boîte des œufs est prépondérant,
- le temps de ramassage des œufs varie sensiblement d'un poulailler à l'autre (1h18 pour le P2, 1h24 pour le P1 et 1h54 pour le P3).

Dans l'état actuel des résultats techniques, l'optimum économique est atteint lorsque la production est ajustée aux possibilités de commercialisation en circuits courts. Cet ajustement serait obtenu en cessant l'activité du P3 qui produit environ 450.000 œufs soit l'équivalent de la production commercialisée au grossiste. Cet arrêt réduit les besoins de main d'œuvre de 840h de travail par rapport à la charge actuelle.

La diminution des besoins en main d'œuvre liée à la fermeture du P3 et à l'arrêt de la production de poulets est évaluée à 1.440 h. L'ajustement pourrait être réalisé par la suppression des heures supplémentaires et le passage d'un salarié à temps partiel (60%) toute l'année (situation actuelle 60% sur 6 mois et 100% sur les autres 6 mois).

4- l'atelier de transformation

Les résultats économiques de l'activité d'abattage de volailles et de transformation de viande est chaque année déficitaire pour tous les produits bien qu'à priori, elle dispose d'un certain nombre d'atouts : proximité d'une clientèle urbaine, image de la Bergerie, existence d'outils (atelier d'abattage de volailles, de découpe de viande), partenariat avec d'autres éleveurs de la région. La valorisation supplémentaire ne couvre pas les charges de personnel et les coûts d'utilisation des outils et de commercialisation des produits. En 2008, le résultat a été négatif de 28.700 € ce qui représente environ 20% du chiffre d'affaires. A charges et volume de production identique, il faudrait donc augmenter de 20% le prix moyen de vente pour équilibrer l'activité (c'est-à-dire obtenir un résultat économique identique à celui d'une valorisation des animaux sur pied).
Ces mauvais résultats économiques ont deux origines :

- le déséquilibre de la relation contractuelle avec le GIE des fermiers de la forêt de Rambouillet pour la mise à disposition de l'abattoir de volaille et de l'atelier de transformation de viande. La convention prévoit le paiement d'une redevance et le remboursement de certaines charges pour un montant total de 30.380 € alors que le montant des charges relatives à l'atelier affectées par les services généraux s'élève à 47.920 €. L'exploitation agricole a ainsi perdu environ 17.530 € en 2008 ;
- Les pertes sur l'activité d'abattage et de transformation proprement dite environ 15.000 € (11% du chiffre d'affaires) probablement dûes à la faiblesse des volumes traités (35 tonnes par an). Si les charges relatives à la mise à disposition de l'outil avaient été correctement répercutées au GIE, ces pertes se seraient accrues d'environ 7.000 € qui correspondraient à la participation de la BN à l'augmentation des charges du GIE au prorata de sa part d'activité. Les pertes semblent plus importantes pour le porc et les ovins que pour la viande bovine mais ces résultats seraient à confirmer par un enregistrement du temps de travail plus précis.

A l'issue de la dernière inspection de la DSV menée le 5 mai 2009, l'abattoir du GIE reste en classe IV, ce qui doit le conduire à une fermeture à court terme au regard de l'échéancier national puisqu'à compter du 30 juin 2008 plus aucun abattoir de classe IV ne peut être autorisé à fonctionner. Au 30 juin 2011, 100% des abattoirs doivent être de classe I ou II.
La DSV conditionne le maintien de son agrément à l'embauche par le GIE d'un technicien qualité (à mi-temps). Ce salarié serait pris en charge par la maison de l'élevage. Le boucher de la BN mis à disposition du GIE pour le quart de son temps pour assurer la gestion du GIE travaillerait à plein temps pour la BN. Ce transfert augmentera d'autant les charges fixes de l'activité de transformation de la BN.

Annexe 12. Liste d'indicateurs candidats (exploitation de la Bn)

Ce document présente une liste d'indicateurs potentiellement utilisables pour évaluer les options d'avenirs de l'exploitation agricole de la Bergerie nationale. Ils sont classés selon les sept enjeux de l'exploitation. Ils ne représentent qu'une proposition qui a été enrichie sur la base des évaluations menées par les acteurs.

Cette base d'indicateurs a été crée à partir du travail de stage effectué par Sylvain Chevalier et Gaétan Lamorinière en 2007 (Mise en oeuvre d'une démarche d'évaluation multicritères et multi acteurs de la durabilité de l'exploitation agricole de la Bergerie Nationale de Rambouillet). Les catégories d'enjeux déterminées lors de ce stage ne sont pas complètement en adéquation avec celles déterminées pour cette évaluation des avenirs de l'exploitation agricole de la Bergerie nationale. Certains indicateurs ont donc été supprimés. D'autres ont été ajoutés sur la base IDEA et le travail de stage effectué par Tania Armand en 2008 (Indicateurs pour une Agriculture Durable). Les ajouts d'indicateurs sont exposés en couleur bleue.

1. Viabilité économique

Concept	Indicateurs	Modalités de détermination
Rentabilité économique	1. Viabilité économique (IDEA, C1) 2. Efficience du processus productif (IDEA, C6) 3. Rentabilité des innovations (investissements / valeur ajoutée) 4. Degré d'utilisation des bâtiments 5. Coût horaire du personnel qualifié (euros)	Viabilité économique : VE = (EBE – BF)/UTH non salarié Efficience du processus productif : Efficience = (Produits – Intrants)/Produits Rentabilité des innovations = investissements/ valeur ajoutée
Autonomie financière	6. Dépendance financière (IDEA, C3) 7. Sensibilité aux aides directes (IDEA, C4) 8. % du CA du au plus important client (IDEA, C2) 9. % du CA généré par le plus important métier ou la principale production (IDEA, C2) 10. % du CA généré par les circuits courts (IDEA, B6)	Dépendance financière : DF = ∑ Annuité/EBE Sensibilité aux aides : SA = ∑ Aides directes/EBE
Benchmarking	11. Qualité de l'analyse comparative continu des fonctionnements des différents ateliers de l'exploitation pour s'inspirer « des meilleurs » pratiques (interne) 12. Qualité de l'analyse du fonctionnement des partenaires / concurrents (externe)	
Subventions	13. Montant des subventions pour la conservation de races 14. Montant des aides concernant le 1er pilier de la PAC (euros/hectares) 15. Montant des aides pour la diversification des activités (euros/hectare) 16. Montant des aides favorables à l'environnement (euros/hectare) 17. Montant des aides pour le développement des filières courtes (euros/hectare)	
Transmissibilité	18. Transmissibilité économique (IDEA, C5) 19. Pérennité probable (IDEA)	Transmissibilité économique = Capital d'exploitation/UTH non-salariés

2. Respect de l'environnement

Concept	Indicateurs	Modalités de détermination
Energie	1. % d'énergies renouvelables 2. Dépendance énergétique (IDEA, A19) 3. Nombre moyen de kilomètres réalisés par un produit entre son état brut et sa consommation 4. Production de gaz à effets de serre	Dépendance énergétique = Equivalent fioul par hectare
Déchets	5. Réutilisation/valorisation sur l'exploitation des déchets non organiques (IDEA, B3) 6. Tri sélectif et élimination par collecte collective des déchets non organiques (IDEA, B3) 7. Brûlage, enfouissement des déchets non organiques (IDEA, B3) 8. Production de lisier (IDEA, A14) 9. Présence d'un système de production sans effluents liquides (IDEA, A14) 10. Lagunage, oxygénation des lisiers, litières biomaîtrisées, compostage (IDEA, A14) 11. Traitement individuel ou collectif des effluents avec mesure et respect des normes de rejet (IDEA, A14) 12. Traitement individuel des effluents par épandage avec plan d'épandage agréé (IDEA, A14) 13. Rejets directs d'effluent dans le milieu naturel (IDEA, A14) 14. Valorisation des matières organiques (IDEA, A8)	
Eau	15. Qualité de l'eau (nitrates, atrazine, rejets IAA, etc.) 16. Gestion de la ressource en eaux (IDEA, A18)	
Gestion des produits phytosanitaires	17. Local de stockage des pesticides (IDEA, B16) 18. Pression polluante (IDEA, A15) 19. Mise en place et utilisation d'un dispositif d'avertissement (piégeage, modèle de prévision) (IDEA, A15) 20. Tenue d'un cahier d'observation et d'enregistrement des pratiques de traitement (IDEA, A15) 21. Dispositif de rinçage des fonds de cuve aux champs (IDEA, A15) 22. Lutte biologiques (IDEA, A15) 23. Pratiques de cultures raisonnées	Pression polluante : PP = Surfaces développées/SAU
Biodiversité animale	24. Nombre d'espèces animales (IDEA, A4) 25. Nombre de races animales (IDEA, A4) 26. Effectifs par troupeau 27. Nombre de race ou variété régionales dans sa région d'origine (IDEA, A5) 28. Nombre d'espèces, de race ou de variété rares et/ou menacées (IDEA, A5)	
Biodiversité végétale	29. Nombre d'espèces cultivées (IDEA, A1) 30. Nombre de variétés cultivées (IDEA, A1) 31. Présence significative de légumineuse dans l'assolement (IDEA, A1) 32. Prairie permanente ou prairie temporaire de plus de 5ans (en % de la SAU) (IDEA, A2 et A12) 33. Pratique d'agroforesterie (IDEA, A2)	Diversité végétale associée : Présence d'arbres d'alignement et autres végétaux structurant (rangée d'arbres, arbustes, haies, arbres isolés, etc.)

	34. Diversité végétale associée (IDEA, A3) 35. Impact paysager	
Biodiversité	36. Présence de zone d'intérêts biologiques 37. Surface de régulation écologique (% SAU) (IDEA, A9) 38. Présences de points d'eau, de zones humides (IDEA, A9) 39. Pelouses sèches (IDEA, A9) 40. Aménagement anti-érosifs (IDEA, A9 et A17) 41. Parcours non mécanisables, alpages (IDEA, A9)	Zone d'intérêts biologiques : ZNIEFF, Natura 2000, Réserves Naturelles, Réserves Naturelles Volontaires Agréées, Parc National, Conservatoire Littoral, Espaces Naturels de France Surface de régulation écologique : arbres isolés, haies, lisières entretenues, etc. Aménagement anti-érosifs : bandes enherbées, terrasses, murets entretenus
Sol	42. Bilan apparent (IDEA, A13) 43. Présence de cultures de pièges à nitrates (en % de la SAU) (IDEA, A13) 44. P minéral (U/ha SAU/an) (IDEA, A13) 45. K minéral (U/ha SAU/an) (IDEA, A13) 46. Engrais à libération lente (IDEA, A13) 47. Utilisation d'outils de pilotage des fertilisations (IDEA, A13) 48. Bilan entrée/sortie, analyse de sols/substrat et/ou récoltes (IDEA, A13) 49. Travail du sol sans retournement (en % de la SAU) (IDEA, A17) 50. Sols nus et artificialisés (en % de la surface totale) (IDEA, A17) 51. Surfaces irréversiblement artificialisées (en % de la surface totale) (IDEA, A17) 52. Aménagement anti-érosifs (IDEA, A9 et A17) 53. Paillage, enherbement des cultures pérennes (IDEA, A17) 54. Portance des sols	
Organisation de l'espace	55. % de la surface assolable utilisée pour une espèce cultivée (IDEA, A6) 56. Présence significative (+10%) d'une culture en mixité intra parcellaire (IDEA, A6) 57. Dimension des parcelles (moyenne en ha) (IDEA, A7) 58. Gestion des pâtures	SFP : surface fourragère principale, elle concerne toutes les surfaces impliquées dans l'alimentation du bétail
Autonomie	59. Chargement animal (UGB/ha) (IDEA, A11) 60. Pratique de fauche + pâture (IDEA, A12) 61. Prairie permanente ou prairie temporaire de plus de 5ans (en % de la SAU) (IDEA, A2 et A12) 62. Surface maïs ensilage (% de la SFP) (IDEA, A12) 63. Autonomie alimentaire pour les concentrés 64. Autonomie alimentaire pour les fourrages grossiers 65. Atelier hors-sol	

3. Participation au développement local

Concept	Indicateurs	Modalités de détermination
Commercialisation	1. Efficacité des outils de communication 2. Prix en vente directe 3. Prix en semi gros 4. Plus value par espèces 5. Diversité des clients 6. Diversité des produits 7. Taux de satisfaction par rapport à la quantité d'approvisionnement 8. Ponctualité des livraisons	
Démarche de qualité	9. Qualité des aliments produits 10. Démarche de qualité liée au territoire (AOC, IPG, etc.) (IDEA, B1) 11. Démarche de qualité liée au processus (label rouge, normes ISO 14000, CPP) (IDEA, B1) 12. Démarche de qualité liée à l'AB (IDEA, B1) 13. Démarche de qualité liée à la traçabilité totale (IDEA, B1)	
Circuits courts	14. Valorisation par filières courtes (en % du CA) (IDEA, B6) 15. Nombre de circuits courts de commercialisation établis sur le territoire 16. Nombre d'AMAP sur le territoire 17. % de consommateurs désirant se fournir en filières courtes sur le territoire 18. Nombre d'adhérents au GIE 19. Unité de volume produit par an pour une production	
Communication externe	20. Fréquence des communications externes (accueil, site Internet, publications, prospectus, etc.) 21. Qualité des communications externes sur les pratiques agricoles et de transformation, 22. Qualité des communications externes sur les pratiques de vente 23. Qualité des communications externes sur les pratiques d'éducation 24. Qualité des communications externes sur les pratiques de restauration et de logements à la Bn	
Participation à l'économie locale	25. Implication dans des structures associatives et/ou électives (IDEA, B5) 26. Responsabilité dans une structure associative (IDEA, B5) 27. Ouverture de l'exploitation à la vente directe ou à la dégustation (IDEA, B5) 28. Habitation sur ou à proximité de l'exploitation (IDEA, B5) 29. Contribution à l'emploi (IDEA, B8) 30. Mise en commun des équipements et des	Contribution à l'emploi : CE = Surface pondérée/UTH

	services (IDEA, B9) 31. Banque de travail, entraide (plus de 10j/an) (IDEA, B9) 32. Groupement d'employeurs (IDEA, B9) 33. Travail en réseau (IDEA, B9) 34. Services marchands rendus au territoire (IDEA, B7) 35. Services rendus au territoire 36. Agrotourisme (IDEA, B9) 37. Ferme pédagogique (IDEA, B9) 38. Pratique d'insertion ou d'expérimentations sociales (IDEA, B9) 39. Nombre d'exploitation sur le territoire (nbr/km²) 40. Taille moyenne des exploitations sur le territoire (ha) 41. Pratiques agricoles des exploitations sur le territoire	
Equilibre alimentaire mondial	42. Taux d'importation (IDEA) 43. Proximité de l'exploitation avec le lieu d'approvisionnement d'aliments (Km)	Taux d'importation : TI = surface importée/SAU (4 tonnes d'aliment du bétail concentré acheté = 1 ha équivalent)

4. Vivabilité : respecter le bien-être humain et animal

Concept	Indicateurs	Modalités de détermination
Hygiène et sécurité	1. Qualité d'accueil et d'hébergement de la main d'œuvre temporaire (IDEA, B16) 2. Sécurité des installations (IDEA, B16) 3. Local conforme aux préconisations MSA (IDEA, B16) 4. Nombre d'accidents/an 5. Nombre de jours d'hospitalisation/an 6. Utilisation de « produits à risques » 7. Application des recommandations hygiène et sécurité (inspections, diagnostics, etc.)	
Ressources humaines	8. Jour de formation continue annuelle/UTH (IDEA, B12) 9. Durée moyenne sur un poste/salarié 10. Durée moyenne à la BN/salarié 11. Degré d'adéquation statut/compétences/salaire à la Bn 12. Niveau de formation des agriculteurs	Niveau de formation des agriculteurs : formation globale ou environnementale exprimée en % des agriculteurs
Pénibilité et répétition des tâches	13. Intensité de travail (IDEA, B13) 14. Nombre de tâches pénibles/nombre de tâches totales (par poste) 15. Nombre de jours de vacances/moyenne nationale d'exploitations agricoles « comparables »	Intensité de travail : nombre de semaines par an où l'agriculteur se sent surchargé
Qualité de vie	16. Qualité de vie (IDEA, B14) 17. Isolement (IDEA, B15) 18. Esprit d'équipe et polyvalence	
Reconnaissance du travail	19. Qualité du système d'incitation 20. Salaires/moyenne nationale d'exploitations agricoles « comparables » 21. Nombre d'augmentations de salaires/10 ans 22. Nombre d'heures supplémentaire payé/nombre d'heures supplémentaires totales 23. Nombre de promotion interne/10 ans 24. Nombre de CDD transformés en CDI/10 ans	
Bien être animal	25. Traitements Vétérinaires (IDEA, A15) 26. Protection des pâturages (ombre, abris, abreuvoirs, etc.) (IDEA, A16) 27. Production plein air ou semi plein air (IDEA, A16) 28. Présence de zéro-pâturage ou atelier en claustration (IDEA, A16) 29. Ateliers ou pratiques hors normes (IDEA, A16) 30. Bien-être animal (IDEA, A16)	Traitements Vétérinaires : TV = Nombre d'intervention/effectif cheptel

5. Médiation des connaissances et pédagogie

Concept	Indicateurs	Modalités de détermination
Sensibilisation du public	1. Nombre de visites/an 2. Nombre de visites libres/an 3. Nombre de visites animées/an 4. Nombre de scolaires (école + centre de loisirs)/an 5. Degré d'utilité d'un atelier pour l'animation 6. Nombre de manifestations	
Adaptations aux besoins du public	7. Nombre de visites animés courtes (prêt-à-porter)/nombre de visites animés totales 8. Taux de retour des clients 9. Nombre d'activités nouvelles/an 10. Nombre d'heure de R&D/nombre d'heure totale	
Satisfaction du public	11. Degré de satisfaction des visiteurs « libres » 12. Degré de satisfaction pour les visites animées 13. Degré de satisfaction des encadrants des scolaires 14. Degré de satisfaction des apprenants	
Qualité des supports pédagogiques (visuels)	15. Degré d'adéquation de la signalétique et des « circuits » pédagogiques 16. Degré d'homogénéité des supports 17. Diversité des niveaux d'approfondissement 18. Nb de cycles « complets » de production	
Qualité de l'accueil	19. Accessibilité de l'espace (IDEA, B4) 20. Qualité des abords (IDEA, B2) 21. Qualité de l'accès aux handicapés 22. Qualité de la signalétique 23. Adéquation du prix d'accès	Accessibilité de l'espace : dispositifs de clôtures passantes ou d'accessibilité du public ; entretiens des chemins et /ou aménagement des abords ; circulations VTT, chevaux, randonneurs.
Formation	31. Accueil de stagiaires (IDEA, B12) 32. Accueil de groupe de professionnel (IDEA, B12) 33. Accueil de groupe d'étudiants (IDEA, B12) 34. Degré d'adéquation entre les productions et les formations du CEZ	

6. Conduite du changement

Concept	Indicateurs	Modalités de
Réunion et prise de décision commune.	1. Nombre de réunions d'équipe 2. Nombre de commission d'exploitation 3. Nombre de décisions appliquées/nombre de décisions prises 4. Nombre d'extérieurs aux réunions 5. Complexité du système 6. Gestion des conflits 7. Rapidité des décisions	
Communication interne	8. Implication des employés dans l'établissement des stratégies 9. Qualité de la consultation du personnel avant prise de décision 10. Fréquence des communications internes (intranet, Merinos.com) 11. Qualité des communications internes	
Turn-over du personnel	12. Durée moyenne des responsables interne et externe sur leurs postes 13. Turn-over des salariés de l'exploitation 14. Qualité du transfert des connaissances	
Activités communes avec les partenaires	15. Qualité des cultures cynégétiques 16. Effectif gibier/dégâts (bonne cohabitation) 17. Nombres de visites encadrées sur le site 18. Nombre de projet en commun 19. Nombre « d'UGB gibier » / nombre d'UGB total	
Suivi des projets	20. Durée des projets planifiés 21. Qualité de l'évaluation des projets 22. Importance du changement 23. Qualité du suivi technique	
Processus administratif	24. Applicabilité des aides en faveur de l'environnement 25. Influence des réformes de la PAC sur l'évolution de l'exploitation 26. Temps de travail annualisé alloué au processus administratif sur l'exploitation	
Communication externe	27. Fréquence des communications externes (accueil, site Internet, publications, prospectus, etc.) 28. Qualité des communications externes sur les pratiques agricoles et de transformation, 29. Qualité des communications externes sur les pratiques de vente 30. Qualité des communications externes sur les pratiques d'éducation 31. Qualité des communications externes sur les pratiques de restauration et de logements à la Bn	

7. Exemplarité et Excellence

Concept	Indicateurs	Modalités de détermination
Investissement pour la rénovation	1. Part du budget consacré à la rénovation 2. Importance des subventions pour la rénovation	
Image	3. Image des agriculteurs 4. Image de la Bn vis-à-vis du territoire 5. Propreté et entretiens des bâtiments 6. Propreté et entretiens du matériel 7. Degré de rusticité 8. Potabilité de l'eau	
Valorisation du patrimoine	9. Entretien du bâti ancien (IDEA, B2) 10. Qualité architecturale et paysagère du bâti récent (IDEA, B2) 11. Qualité des abords (IDEA, B2) 12. Qualité des structures paysagères (IDEA, B2) 13. Aménagement paysager des surfaces cultivées (IDEA, B2) 14. Nombre de visites culturelles 15. Nombre de visites institutionnelles	
Exemplarité	16. Participation à des programmes de recherche 17. Performance des outils de diagnostic destinés aux agriculteurs 18. Exemplarité du système 19. Légitimité de l'atelier	
Budgétisation des stratégies et transparence	20. Degré de corrélation entre les orientations des partenaires financiers 21. Transparence des stratégies (pourquoi ? Pour qui ? Circulation et qualité de l'information, qui finance quoi ? Dans quel but ? etc.)	

Annexe 13. Relevé de conclusions du conseil de plateformes – 12 octobre 2009 (exploitation de la Bn)

Participants : A Sopena, C Lang, E Dupré, K Boisset, L Tavernier, V Daniel, T Pollet Charlotte da Cunha (UVSQ), D Boussier
Excusés : C Lang, A Leroux, G Melin, F Morin, JP Débrosse, et JM Douguet (UVSQ).

Discussion sur les orientations de production du projet pour l'exploitation agricole qui seront présentées au conseil d'administration du 30 novembre 2009.

La discussion s'est appuyée sur les éléments suivants présentés en séance :

- les résultats de l'évaluation des options de production réalisée par l'UVSQ et présentés par Charlotte Da Cunha,
- les résultats de l'expertise de l'institut de l'élevage et notamment la simulation des résultats économiques des scénarios 1a et 1b présentés par Kevin Boisset,
- les points positifs et négatifs liés à l'introduction du cheval à partir des arguments des groupes d'acteurs et de l'expertise de l'Institut de l'Elevage présentés par Daniel Boussier,
- la simulation de la rentabilité de l'atelier de transformation présentée par Daniel Boussier,
- les mesures associées à chaque option présentées par Daniel Boussier.

Au vu de ces analyses, le conseil de plateformes décide de soumettre au conseil d'administration du 30 novembre les orientations suivantes :

L'orientation stratégique principale du projet est la **simplification du système actuel pour améliorer sensiblement la maîtrise technique et économique et rationaliser le temps de travail.** L'introduction de productions nouvelles ne pourra être envisagée qu'une fois la maîtrise des productions existantes acquise et après une étude qui aura démontré la réalité de leur marché et leur intérêt économique.
Cette maîtrise passe par un enregistrement systématique des performances techniques et économiques de chaque atelier et l'utilisation de ces résultats pour le pilotage de leur conduite[235].
D'une façon générale, l'exploitation devra poursuivre ses efforts pour développer une **activité agricole durable** en visant un développement équilibré entre les volets économiques, environnemental et social, en mettant en place des pratiques de modes de production de type intégré ou (et) biologique. L'objectif est d'obtenir rapidement, une qualification de type Haute Valeur Environnementale.

L'exploitation se doit aussi de maintenir :

- le troupeau ovin Mérinos dans le cadre de la mission de conservation de cette race,
- des productions à petits effectifs pour la ferme pédagogique,
- et un élevage de chevaux lourds pour les activités d'animation.

[235] Par comparaison avec les autres exploitations des réseaux d'élevage. A partir de 2010, la partie cultures-herbivores de l'exploitation rentrera dans le réseau de fermes de référence de l'élevage (base de données DIAPASON). Ces résultats faciliteront l'utilisation de l'exploitation comme support pédagogique.

Pour chacune des trois grandes parties de l'activité de production de l'exploitation (polyculture-élevage d'herbivores, aviculture, abattage et transformation de viande), les orientations sont les suivantes :

Partie polyculture-élevage d'herbivores

L'option n°1a est retenue.
Cette option prévoit une optimisation du système actuel par une meilleure utilisation de l'herbe qui permettra de limiter au maximum l'approvisionnement extérieur et d'améliorer les performances des animaux. Ce résultat sera obtenu par une mise à l'herbe des troupeaux plus précoce et plus longue, par la pratique du pâturage mixte (pose de clôtures pour ovins et bovins), par l'augmentation de la part de prairies permanentes et de l'intervalle de retournement des prairies temporaires, par la création de points d'eau dans les pâtures et la mise en place d'un suivi prévisionnel fourrager. Cette optimisation passe également par une simplification de la conduite des troupeaux grâce à la concentration des périodes de mise bas.
Cette orientation permet le maintien des effectifs laitiers (54 vaches Holstein), bovins viandes (40 vaches Limousines) et de deux troupeaux ovins (150 mérinos + 320 romanes IDF). Le troupeau ovin blackface est supprimé.
La réduction du nombre de lots, l'utilisation plus importante du pâturage, l'augmentation de la durée de vie des prairies temporaires, la création de points d'eau dans les pâturages et d'autres mesures de rationalisation du travail sont de nature à diminuer les besoins en main d'œuvre et à améliorer les conditions de travail. Ces gains en matière de productivité du travail devraient permettre de diminuer le nombre d'heures supplémentaires réalisées et à moyen terme reconsidérer le remplacement de tout départ volontaire. L'objectif est de réduire à moyen terme les coûts de main d'ouvre d'environ 10% sans avoir recours à des licenciements.
Un travail spécifique sera réalisé pour réduire les autres charges de structure.
Une fois ce système consolidé, une expérimentation sur l'introduction de juments poulinières et de leur suite pourra être envisagée.

Partie aviculture

L'option n°2a est retenue.
Dans cette option, la production d'œufs biologiques est ajustée aux possibilités de commercialisation en circuits courts, seules susceptibles de valoriser les œufs à un niveau suffisant pour supporter leur coût de revient actuel. Afin de réduire la répétitivité et la pénibilité du travail, des investissements seront réalisés pour automatiser certaines tâches notamment par l'acquisition d'automate pour le tri et le marquage des œufs.
Cet ajustement devrait s'accompagner d'une amélioration de la production d'œufs par poule – indispensable pour retrouver un prix de revient comparable à celui de la concurrence.
La production de volailles de chair biologique est arrêtée en raison d'un prix de revient très supérieur à un prix de vente déjà élevé. La production de poules de réformes biologiques sera développée notamment pour le marché des cantines. La possibilité de mettre en place des productions spécifiques de volailles de chair pour des évènements particuliers (volailles festives pour les fêtes de fin d'année) sera étudiée.

Partie abattage de volailles et transformation de viande

Les résultats de l'évaluation vont clairement dans le sens du maintien de l'activité de transformation qui s'appuie sur la proximité d'une clientèle urbaine et sur l'image de la Bergerie nationale. Cependant, les simulations réalisées concluent que les résultats économiques resteraient négatifs quelles que soient les hypothèses retenues compte tenu des volumes disponibles pour la transformation et du niveau des charges directes.
Un arrêt de l'activité de transformation par la Bergerie Nationale aurait des conséquences négatives sur la viabilité économique du GIE des fermiers de la forêt de Rambouillet. La problématique du maintien de l'activité de transformation de la BN sera débattue lors du conseil d'administration du 30 novembre.
Quelle que soit l'option finalement choisie, la mise à disposition du GIE des locaux d'abattage de volailles et de transformation de viande ne sera pas remise en cause. La Bergerie Nationale proposera la prolongation de cette mise à disposition sur de nouvelles bases.

Le maraîchage

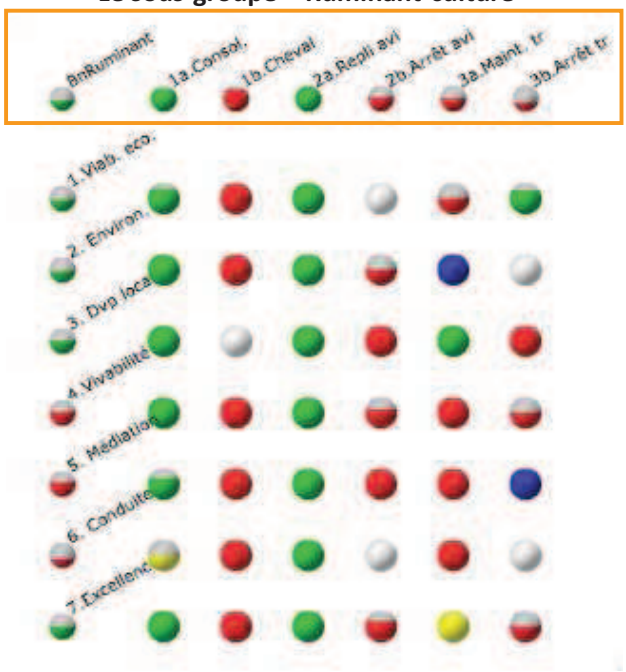
L'évaluation conclut à l'intérêt d'expertiser l'introduction du maraîchage sur une surface relativement limitée de l'exploitation.

Cette étude devrait porter :
– sur une évaluation quantitative des attentes locales et régionales : demande en matière de formation, demande de jeunes entrepreneurs pour une pépinière d'entreprises,
– sur les possibilités de l'exploitation à répondre à ces attentes (nature du sol, nature des cultures, problème du dégât de gibier, investissements à réaliser, compétences techniques à mobiliser...)
– et sur les possibilités d'assurer l'équilibre financier de cette opération.

Annexe 14. L'évaluation détaillée pour chaque acteur (exploitation de la Bn)

Les salariés de l'exploitation agricole: Production de biens et services

Le sous-groupe « Ruminant-culture»



On a une orientation très nette vers le choix des options 1a et 2a. Pour les options 3, le jugement est plus hésitant et plutôt négatif dans les deux cas.

Concernant les options 1 :
L'option 1a est jugée positivement car elle permet de tendre vers l'autosuffisance alimentaire, le développement de pratiques de cultures raisonnées. Ces productions permettent une valorisation en filière courte de produits « Bergerie nationale ». Elle est aussi vecteur d'amélioration des conditions de travail et permet une communication orientée vers le durable. Seule la conduite du changement n'est pas jugée favorable pour l'option 1a : même si la communication s'améliore avec les décideurs, les participants auraient aimé être consultés plus en amont sur ces options et d'autant plus sur cette option 1a.
L'option 1b n'amène aucun avantage et demande des investissements pour un gain financier incertain. Elle pose des problèmes concernant les espèces végétales cultivées et la portance des sols L'obstacle majeur reste la formation des salariés et le risque de conflits (« employés en désaccord avec le projet »).

Concernant les options 2 :
L'option 2a permet la valorisation en filières courtes de produits AB et de bonne qualité. Avec l'automatisation de certaines tâches, la pénibilité est diminuée. L'option 2b va à l'encontre de ces points positifs et supprime des emplois.

Concernant les options 3 :
L'option 3a permet une valorisation en filière courte mais les problèmes de qualité des produits, de mise aux normes des installations et des pratiques et de conflits avec le GIE des producteurs fermiers de la forêt de Rambouillet noircissent le tableau. L'arrêt empêche la rentabilité des investissements réalisés et supprime des emplois.

Annexe 14. L'évaluation détaillée pour chaque acteur (exploitation de la Bn)

Le sous-groupe « Aviculture »

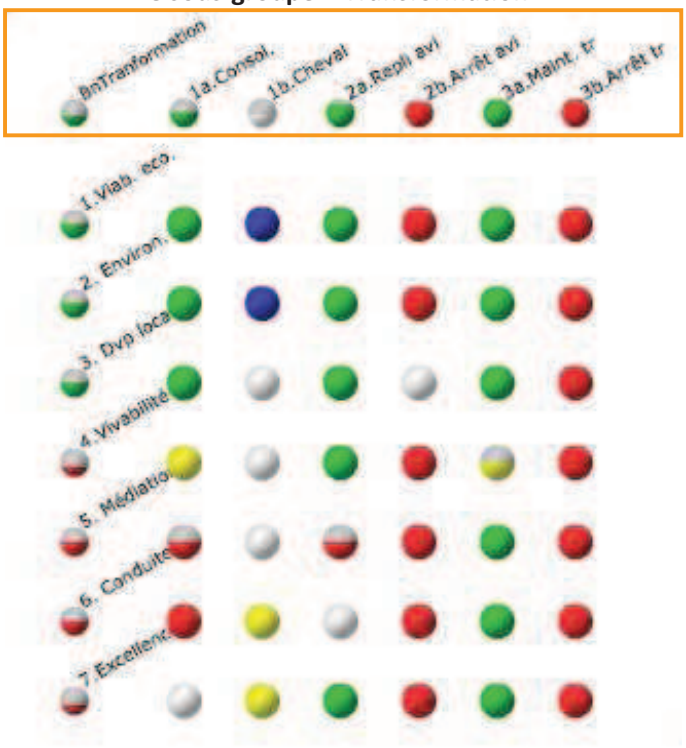
On a une orientation très nette vers le choix des options 2a et 3a.Pour les options 1, le jugement n'est pas tranché et l'évaluation plutôt positive dans les 2 cas.

Concernant les options 1 :
Si on se contente de regarder l'évaluation globale, les options 1a et 1b sont respectivement évaluées « favorables » à 54% et 64%. Ce constat est trompeur : l'évaluation de l'option 1b est plus mitigée que celle de l'option 1a. L'option 1a est jugée positivement car elle permet de tendre vers l'autosuffisance alimentaire. Ces productions permettent une valorisation en filière courte de produits « Bergerie nationale ». Elle est aussi favorable à la formation et à l'animation.
L'option 1b va poser des problèmes de vivabilité pour les salariés et par là même, en matière de conduite du changement. Elle devra aboutir sur l'embauche d'un nouveau salarié qualifié ou de la formation continue des salariés présents avec un risque de conflits. En outre, la viabilité économique est jugée comme « plus ou moins favorable ».

Concernant les options 2 :
L'option 2a permet la valorisation en filières courtes et contribue à l'emploi. Elle maintient aussi le potentiel pédagogique de l'atelier. Seul le respect de l'environnement est jugé comme « plus ou moins favorable » à cause de la non récupération des eaux usées. L'option 2b va à l'encontre de ces points positifs.

Concernant les options 3 :
L'option 3a permet la valorisation en filières courtes et conforte l'activité du GIE des producteurs fermiers de la forêt de Rambouillet. La mise aux normes – en ce qui concerne les pratiques – va apporter une formation aux agriculteurs.
L'option 3b va à l'encontre de ces points positifs. En terme d'« Exemplarité et Excellence », il y aurait « Perte de l'image de la Bergerie nationale auprès des adhérents du GIE et des partenaires »

Le sous-groupe « Transformation »



On a une orientation très nette vers le choix des options 1a, 2a et 3a.

Concernant les options 1 :
Si on se contente de regarder l'évaluation globale, l'option 1a est évaluée « favorables ». Pour l'évaluation de l'option 1a, seuls les trois premiers enjeux sont jugés positivement. L'option est plus efficiente économiquement. Ces productions permettent une valorisation en filière courte de produits « Bergerie nationale » et une utilisation par l'animation. L'évaluation de l'option 1b est presque inexistante par manque de données sur le sujet.

Concernant les options 2 :
L'option 2a permet la valorisation en filières courtes de produits en AB. Elle conserve la possibilité de maintenir l'atelier comme support pédagogique. L'option 2b va à l'encontre de ces points positifs.

Concernant les options 3 :
L'option 3a permet la valorisation en filières courtes de produits divers et en AB et conforte l'activité du GIE des producteurs fermiers de la forêt de Rambouillet. Cet atelier possède un potentiel pédagogique encore peu exploité. Le seul point mitigé de l'option 3a vient de l'enjeu « vivabilité » du fait du manque de formation aux normes d'hygiène des autres membres du GIE des producteurs fermiers de la forêt de Rambouillet. L'option 3b va à l'encontre de ces points positifs.

Annexe 14. L'évaluation détaillée pour chaque acteur (exploitation de la Bn)

Le sous-groupe « Animation »

On a une orientation vers le choix des options 1a et 2a. L'évaluation des options 2b et 3 est presque inexistante par manque de données sur le sujet.

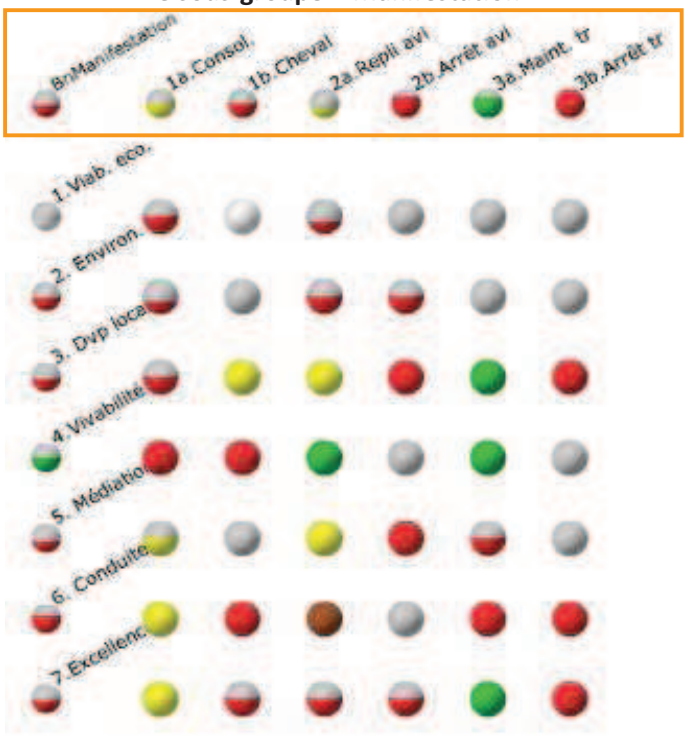
Concernant les options 1 :
Les options 1a et 1b sont respectivement évaluées « favorables » à 77% et 45% : l'évaluation de l'option 1b est plus mitigée que celle de l'option 1a. L'option 1a est jugée positivement car l'optimisation permet la production de plein air et améliore les conditions de travail. Elle est favorable à la formation et plutôt favorable à l'animation.
L'option 1b va poser des problèmes de vivabilité pour les salariés et par là même, en matière de conduite du changement. Elle devra aboutir sur l'embauche d'un nouveau salarié qualifié ou de la formation continue des salariés présents avec un risque de conflits. L'introduction de cheval pour l'animation et son impact sur l'image de la Bergerie nationale vis-à-vis du territoire sont jugées comme « plus ou moins favorable ». En outre, la viabilité économique est jugée comme « défavorable ».

Concernant les options 2 :
L'option 2a permet le maintien de la valorisation en filières courtes de produits en AB, tout en améliorant les conditions de travail. Elle maintient aussi le potentiel pédagogique de l'atelier. L'option 2b va à l'encontre de ces points positifs.

Concernant les options 3 :
Le jugement est plus mitigé et très incomplet dans les deux cas. Certes l'option 3a conforte l'activité du GIE des producteurs fermiers de la forêt de Rambouillet et maintient un emploi et demi. Le seul point négatif de l'option 3a vient de l'enjeu « Exemplarité et Excellence » : l'image de la Bergerie nationale souffre du manque de respect des normes d'hygiène et de la qualité de ses produits.

Annexe 14. L'évaluation détaillée pour chaque acteur (exploitation de la Bn)

Le sous-groupe « Manifestation »



Pour les options 1 et 2, il n'y a pas de choix qui se dégage. On a une orientation vers le choix de l'option 3a. La tendance est plutôt au jugement négatif de l'ensemble des propositions.

Concernant les options 1 :
L'introduction du cheval est un changement important, mais il n'est pas acceptable : manque de compétence des salariés en interne, risque de conflit avec le personnel, complexification du système. L'option 1a, quant à elle, n'est un changement suffisant : même si elle apporte des améliorations sur les plans économique et de l'environnement, *via* une meilleure gestion de l'herbe, seul le passage à la conduite en plein air apporterait pleinement satisfaction.

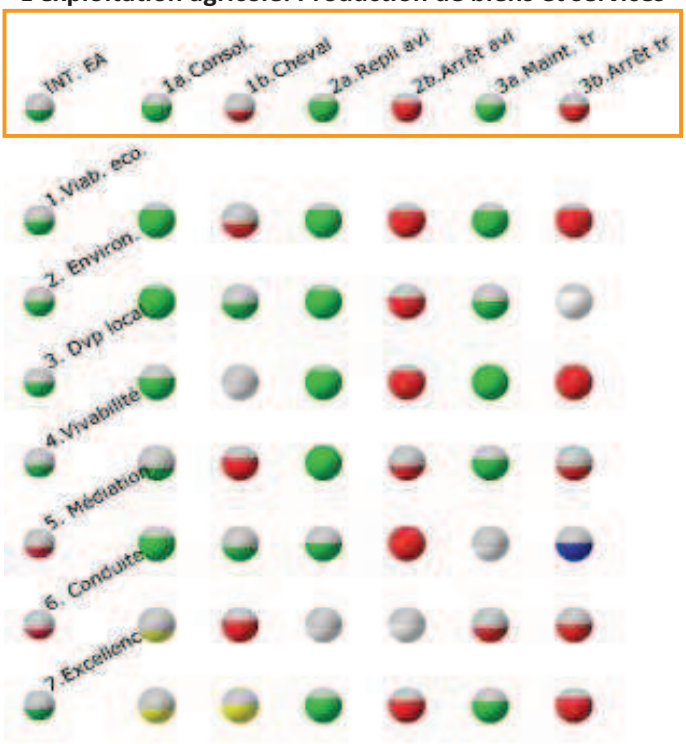
Concernant les options 2 :
L'option 2a est évaluée plus favorablement que l'option 2b car elle permet de valoriser les produits en filières courtes et de mettre en place des activités d'animation. Cependant la fermeture d'un poulailler risque de provoquer des ruptures de production défavorables à la valorisation en vente directe. Le potentiel pédagogique n'est pas assez exploité, notamment dans son lien avec les produits en vente à la boutique. Des animations qui débouchent sur la vente de « kits » à la boutique pourraient être créées (par ex. kit crêpe...).

Concernant les options 3 :
Le maintien de l'activité de transformation conforte l'activité du GIE des producteurs fermiers de la forêt de Rambouillet et l'image de la Bergerie nationale envers la profession. Elle n'a cependant que peu d'utilisation pédagogique potentielle. La mauvaise évaluation pour la conduite du changement est liée au fait que la décision sera politique.

Annexe 14. L'évaluation détaillée pour chaque acteur (exploitation de la Bn)

Les parties prenantes internes

L'exploitation agricole: Production de biens et services

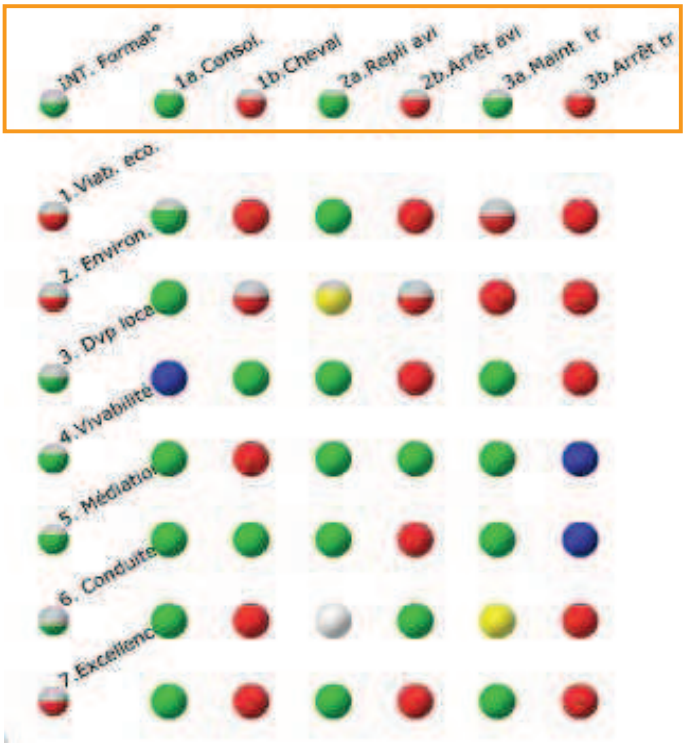


On a une orientation très nette vers le choix des options 1a, 2a et 3a.

Le jugement de tous les salariés de l'exploitation agricole confondus ne correspond parfaitement à aucun sous-groupe. Ce jugement global représente un point de vue agrégé et doit être utilisé avec discernement. Ces points de vue globaux doivent être modérés lors de leur exploitation en se reportant aux évaluations par sous-groupe.

Annexe 14. L'évaluation détaillée pour chaque acteur (exploitation de la Bn)

La formation : CFA et CFPPA



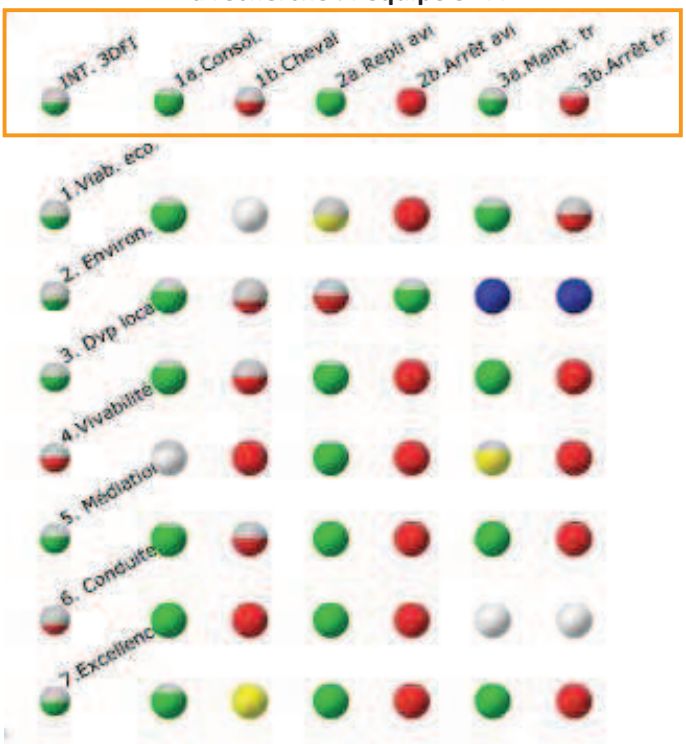
On a une orientation très nette vers le choix des options 1a, 2a et 3a.

Concernant les options 1 :
Pour l'évaluation de l'option 1a, l'ensemble des enjeux a été jugé positivement. L'option est plus efficiente économiquement et permet la simplification du système et l'amélioration des conditions de travail par une meilleure maîtrise des activités. Elle est aussi utile à la formation (CFA et CFPPA).
L'option 1b pose des problèmes de viabilité économique (notamment par rapport aux investissements) et d'autonomie alimentaire. Elle comporte aussi des risques de conflits avec les salariés. Avec son caractère innovant, elle a un potentiel pédagogique pour le CFA (gestion de l'herbe et débourrage) et pour le CFPPA (dimension d'élevage).

Concernant les options 2 :
L'atelier en AB et les produits valorisés en filières courtes sont les principaux arguments pour porter le choix sur l'option 2a. Cette option maintient le support pédagogique pour l'animation. Avec l'automatisation de certaines taches, la pénibilité est diminuée.
L'option 2b va à l'encontre de ces points positifs mais simplifie le système.

Concernant les options 3 :
L'option 3b affaiblit l'activité du GIE des producteurs fermiers de la forêt de Rambouillet, supprime les emplois qui y sont liés et va obliger les agriculteurs du GIE à se déplacer hors du territoire pour transformer leur viande.
L'option 3a peut permettre de développer des formations à l'hygiène et à la sécurité alimentaire, avec l'aide de l'ingénieur de la maison de l'élevage.

La recherche : l'équipe 3DFI



On a une orientation très nette vers le choix des options 1a, 2a et 3a.

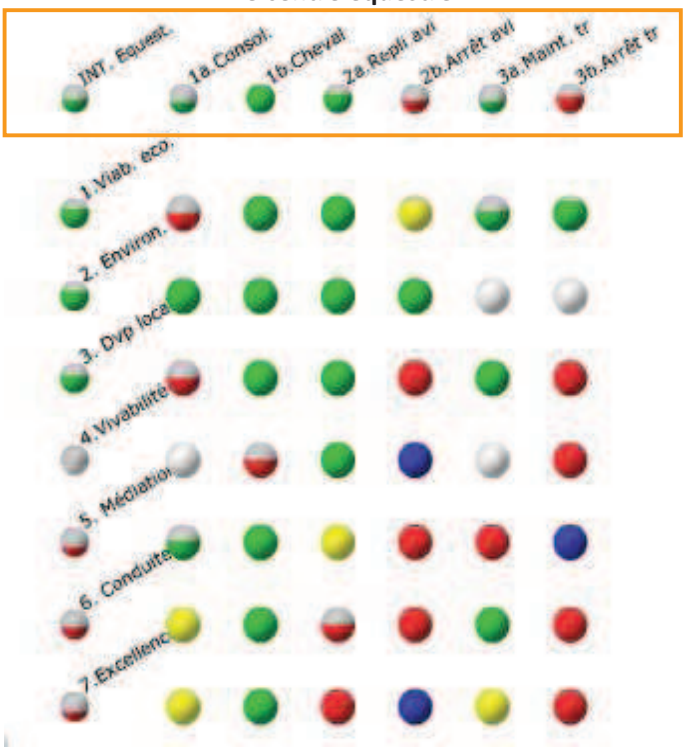
Concernant les options 1 :
L'ensemble des enjeux de l'option 1a est jugé positivement, mise à part l'enjeu « vivabilité » qui n'a pas été évaluée. L'option permet une meilleure autonomie alimentaire, la production de produits de qualité, voire qualifiés AB, et une bonne implication des salariés. Cependant tous ces enjeux ont été évalués « favorables » sous condition. Par exemple, pour la viabilité économique, il est important de préserver « une souplesse quant aux races et effectifs, et à la structure du cheptel » et « l'adaptabilité aux signaux du marché »
L'évaluation de l'option 1b est plus mitigée. Elle a des points positifs comme une potentielle meilleure gestion de l'herbe, une réponse à une vraie demande « du périurbain haut de gamme » et une utilisation potentielle pour les formations du CFA-CFPPA. Il y a cependant un risque fort de conflits avec les salariés de l'exploitation, peu d'utilité pour l'animation. Même si elle rapproche l'exploitation de la profession du cheval, elle l'éloigne du milieu agricole.

Concernant les options 2 :
L'atelier en AB, le potentiel pour l'animation et le maintien des emplois ont été les principaux arguments pour porter le choix sur l'option 2a. Sous condition d'avoir plus de polyvalence entre les équipes : il ne devrait pas y avoir de personnel spécifique affecté à l'aviculture. Le groupe a pointé deux points négatifs de l'activité actuelle : la qualité des abords et son aspect hors-sol.
L'option 2b va à l'encontre de ces points positifs mais simplifie le système.

Concernant les options 3 :
L'option 3a maintient le potentiel pédagogique de l'atelier. Il faudra, pour que cet atelier soit viable, « mieux s'organiser à l'échelle de l'exploitation : faire travailler le boucher et le vacher ensemble ». L'option 3b affaiblit l'activité du GIE des producteurs fermiers de la forêt de Rambouillet et supprime les emplois qui y sont liés.
Le groupe note aussi que les scénarios relatifs à la transformation dépendent des scénarios relatifs à la partie polyculture élevage et aviculture.

Annexe 14. L'évaluation détaillée pour chaque acteur (exploitation de la Bn)

Le centre équestre



On a une orientation très nette vers le choix des options 1b et 2a, et un rejet net de l'option 3b.

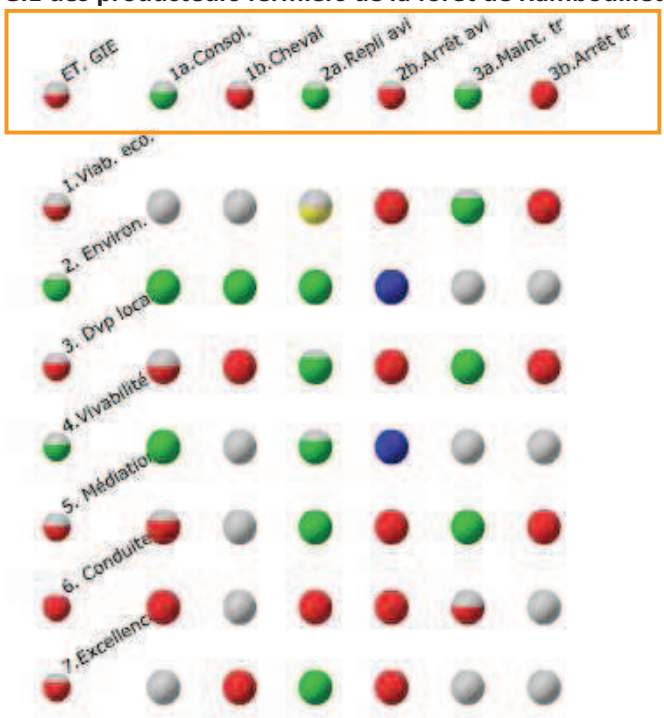
Concernant les options 1 :
Il n'y a pas de réelle opposition à l'option 1a, mais des avis mitigés quant à la viabilité économique et au développement local. Les productions ovines et bovines étant peu présentes au niveau du territoire, le travail en réseau pourrait être plus important dans l'option 1b. La viabilité économique pourrait être améliorée en allant vers une activité de service (c'est à dire l'option 1b) qui est moins dépendante du cours des marchés des produits agricoles.
L'option 1b est très valorisable pour la formation et la démonstration. L'exploitation serait ainsi « support d'expérience et de référence ». Le groupe est bien conscient qu'il y a risque de conflits ; conflits par ailleurs formateur pour l'encadrement et les salariés.

Concernant les options 2 :
L'atelier en AB et les produits valorisés en filières courtes sont les principaux arguments pour porter le choix sur l'option 2a. Avec la rationalisation, le temps de travail est diminué. L'atelier peut aussi être « un modèle possible de diversification pour les céréaliers ».
L'option 2b va à l'encontre de ces points positifs et oblige à licencier.

Concernant les options 3 :
L'option 3b affaiblit l'activité du GIE des producteurs fermiers de la forêt de Rambouillet et supprime les emplois qui y sont liés. Le maintien de l'atelier suppose une formation pour faire « accepter les évolutions des techniques de travail de la viande ».
Cet atelier n'apporte rien en terme pédagogique ou d'expérimentation et est peu exemplaire. Ce type d'atelier « Existe en plus développé dans d'autres établissements de l'enseignement agricole »

Les parties prenantes externes traditionnelles

GIE des producteurs fermiers de la forêt de Rambouillet

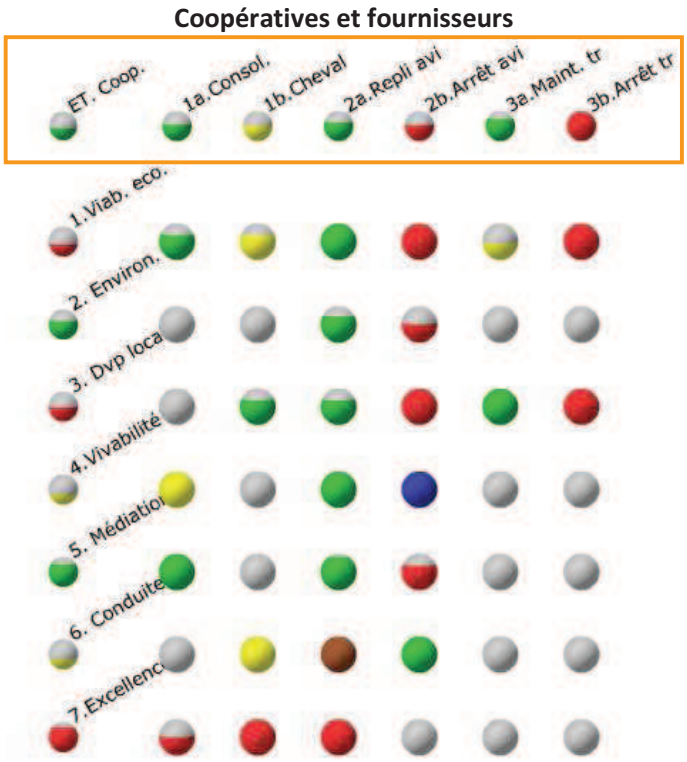


On a une orientation très nette vers le choix des options 1a, 2a et 3a.

Concernant les options 1 :
Cette option est favorable à l'environnement et au bien-être humain. Elle permet de développer un travail en réseau avec les autres agriculteurs du territoire, mais le turn-over permanent des salariés de l'exploitation ne facilite pas les choses. Le participant note un manque de dynamisme de certains membres de la Bergerie nationale au niveau du territoire, dynamisme porté seulement par le personnel de l'exploitation agricole. En matière de pédagogie, seule la ferme pédagogique fonctionne bien, alors qu'il y a un besoin de formation.
L'option 1b est jugée défavorable au motif que la Bergerie nationale n'est pas un haras. La région n'est déjà plus une région d'élevage, il est dangereux de réduire davantage cette activité.

Concernant les options 2 :
L'option 2b provoque l'arrêt d'un atelier en AB et de la valorisation en filières courtes, et la perte du potentiel de formation de cet atelier ; que l'option 2a maintient. Cet atelier permet le travail de réseau : il conforte l'activité du GIE des producteurs fermiers de la forêt de Rambouillet et permet l'achat/vente d'animaux vivant.

Concernant les options 3 :
L'option 3b entraîne la perte du travail en réseau (GIE des producteurs fermiers de la forêt de Rambouillet), des emplois qui y sont liés et du potentiel de formation de l'atelier.
Le participant met en avant que le potentiel est là pour que ça marche, même si les membres du GIE des producteurs fermiers de la forêt de Rambouillet sont bien conscients qu'il faut recruter de nouveaux adhérents. Ca serait dommage d'arrêter maintenant.



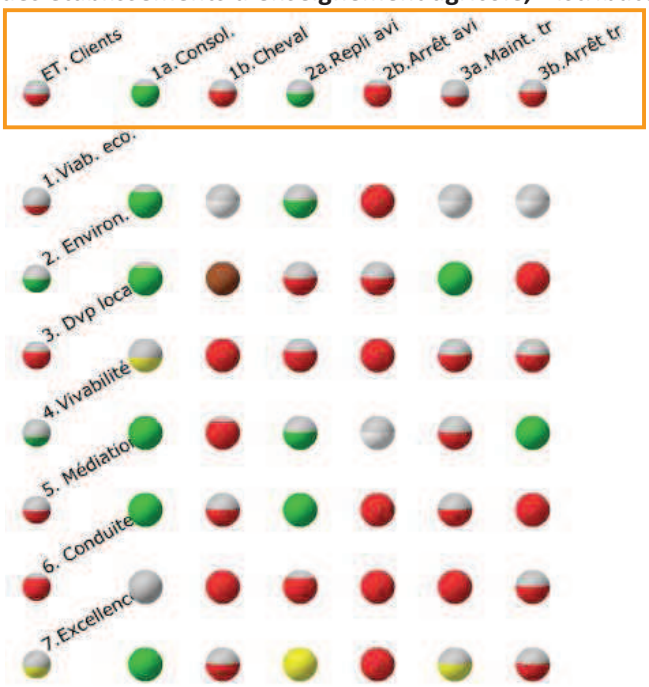
On a une orientation nette vers le choix des options 1a, 2a et 3a.

Concernant les options 1 :
L'option 1a permet une viabilité économique correcte même si le secteur (bovins lait et viande) est en difficulté, grâce à l'augmentation de l'autonomie alimentaire. Cette option serait d'autant plus intéressante pour le participant, si l'exploitation devenait exemplaire et pouvait servir de ferme exemple pour d'autres exploitants voulant s'installer en polyculture élevage avec un petit atelier d'aviculture.
L'option 1b est jugée moins positive en matière de viabilité économique pour des raisons de coût au niveau vétérinaire et de l'investissement à effectuer. Elle est cependant une opportunité d'implantation dans le territoire d'une nouvelle activité équestre, l'image équestre de la Bergerie nationale étant déjà portée par le centre équestre.

Concernant les options 2 :
L'option 2a a une bonne viabilité économique potentiel : l'œuf AB est une niche avec un débouché sûr et l'exploitation a déjà les bâtiments. L'exploitation pourrait servir de ferme exemple. Elle « pourrait aussi avoir un rôle d'information sur les aspects techniques et réglementaires de la vente directe, aider à trouver des débouchés, faire du lien avec le Groupement des Agriculteurs Biologiques (GAB) et les chambres d'agriculture… Mais pour cela, il faut que la Bergerie nationale communique plus sur ses activités auprès de la profession ».

Concernant les options 3 :
L'option 3a permet de maintenir un outil moteur pour un travail en réseau avec les agriculteurs du territoire et pour la valorisation en filières courtes.

Clients (GIE des établissements d'enseignement agricole, Distributeurs, AMAP)



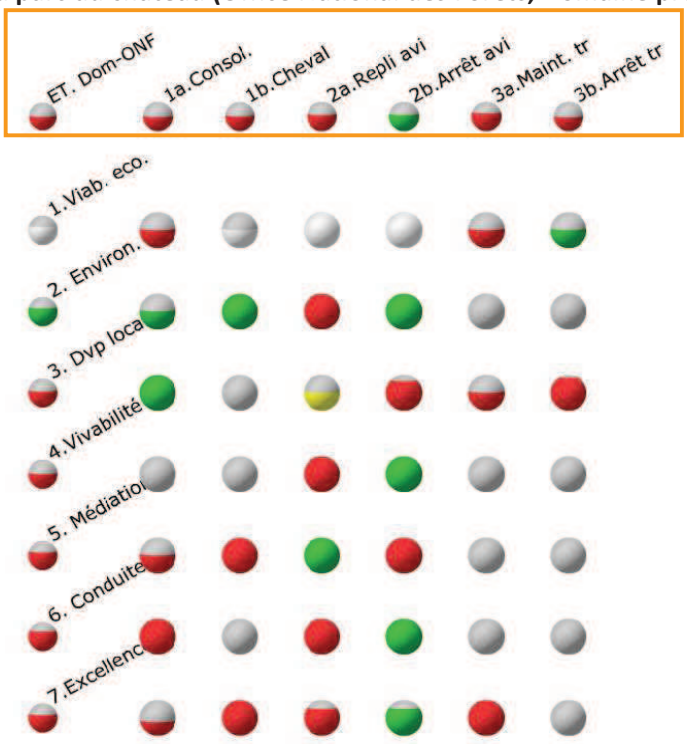
On a une orientation nette vers le choix des options 1a et 2a. Et a priori un rejet des deux options 3. Ce choix est à interpréter avec précaution car il est dû à trois participants (un pour chacun des trois acteurs) aux caractéristiques très différentes.

Concernant les options 1 :
L'option 1a est jugée positivement par les trois participants. Les productions permettent une valorisation en filière courte de produits « Bergerie nationale » dans un système respectueux de l'environnement. Cette option est favorable à l'animation, qui en retour permet une meilleure vente des produits. Le jugement sur le développement local est plus mitigé pour (1) le participant de l'AMAP, la filière n'étant pas en AB, et (2) les deux autres participants, la régularité et la quantité d'approvisionnement n'étant pas suffisantes.
L'option 1b n'a pas été jugée par le participant des « Distributeurs », car il ne s'est pas senti concerné. Le participant de l'AMAP pense que c'est mauvais pour l'image de la Bergerie nationale. Le participant du GIE des établissements d'enseignement agricole met en avant une complexification du système et un risque de conflit avec les salariés.

Concernant les options 2 :
L'option 2a est jugée positivement par les trois participants du fait que l'option 2b provoque la perte d'un atelier en AB, de la valorisation en filières courtes et du potentiel de formation de cet atelier.
L'enjeu « Respect de l'environnement » est mal noté par le participant du GIE des établissements d'enseignement agricole à cause de l'aspect hors-sol de l'atelier. L'enjeu « Développement local » est mal noté par le participant du GIE des établissements d'enseignement agricole et le participant des « Distributeurs » à cause de la régularité et la diversité d'approvisionnement qui ne sont pas suffisantes.

Concernant les options 3 :
L'option 3a va permettre de conserver un outil propice à la valorisation en filières courtes. Son arrêt va obliger l'exploitation à se déplacer hors du territoire pour transformer sa viande. L'option 3a nécessite cependant un meilleur suivi technique et la mise aux normes pour éviter les problèmes alimentaires, condition notamment soulignée par les participants du GIE des établissements d'enseignement agricole et des « Distributeurs ».

Acteurs du parc du château (Office National des Forêts, Domaine présidentiel)



On a une orientation nette vers le choix de l'option 2b, et a priori un rejet de toutes les autres options. Ce choix est du à deux participants (un groupe de participants pour l'ONF et un participant pour le Domaine présidentiel) aux jugements relativement homogènes.

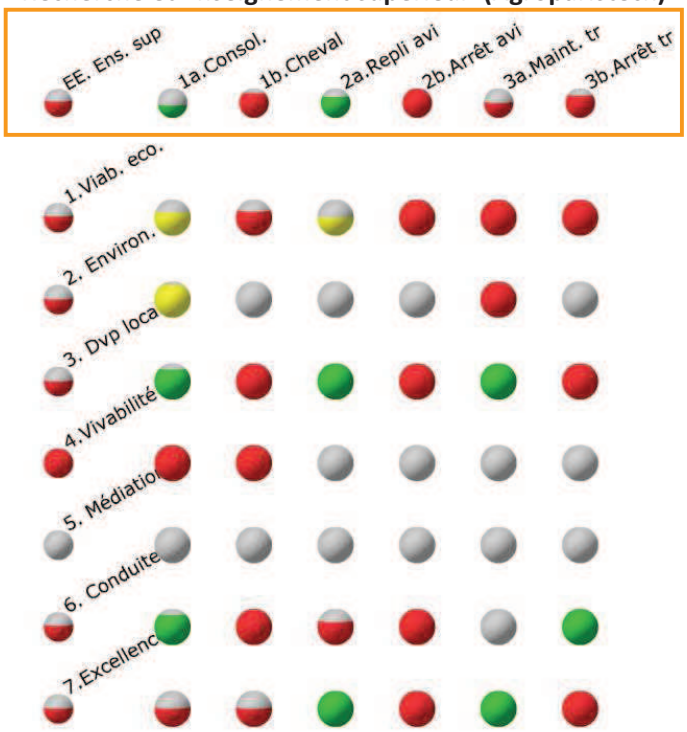
Concernant les options 1 :
L'option 1a est jugée positivement pour l'environnement car la gestion durable des prairies va dans le sens de la conservation de la biodiversité au sein du domaine présidentiel. Elle permet aussi la conservation du Mérinos. Elle est aussi porteuse d'innovation à mener avec l'INRA ou la profession (ovine ou bovine). L'ensemble des participants rejette cependant cette option car elle est trop consommatrice en main d'oeuvre, provoque des rejets d'effluents et n'apporte rien à la formation. Ils ne sont ainsi pas pour l'arrêt complet de l'exploitation agricole mais pour son ajustement aux missions de conservation de la Bergerie nationale.
L'option 1b a été peu évaluée mais les participants notent qu'elle complexifie le système, n'apporte rien au développement local et est trop consommatrice en main d'œuvre.

Concernant les options 2 :
L'option 2a a un potentiel en matière pédagogique ou de démonstration (sous condition de production de plein air). Cette option 2 a est pourtant rejetée au profil de l'option 2b, au motif que les bâtiments sont inélégants et portent atteinte à l'image du parc du château.

Concernant les options 3 :
Il n'y a pas de préférence nette entre les deux options 3a et 3b. L'atelier a un intérêt pour le développement local mais la finalité économique doit rester la priorité. Sans une rentabilité correcte, il vaut mieux arrêter.

Les parties prenantes externes élargies

Recherche et Enseignement supérieur (Agroparistech)



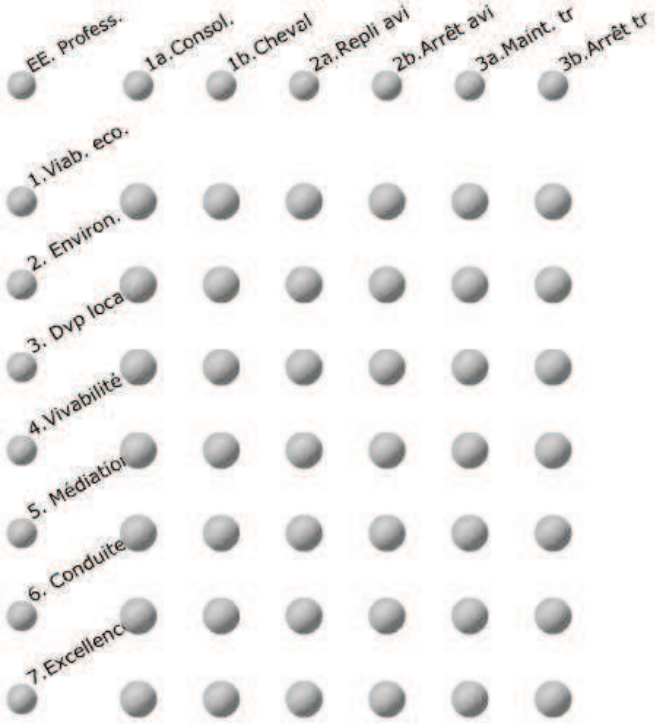
On a une orientation nette vers le choix des options 1a et 2a, et un jugement moins négatif pour le maintien que pour l'arrêt de la transformation.

Concernant les options 1 :
L'option 1a semble plus efficiente économiquement que le système actuel et permet la simplification du dit système. Cependant, l'autonomie alimentaire n'est pas forcément acquise tous les ans et la concentration des vêlages risque de compliquer le travail. Il est peut être préférable de diminuer le chargement animal et de passer en AB.
L'option 1b est une activité financièrement à risque. Elle ne permettra ni l'autonomie au niveau des aliments, ni la vente directe. Les salariés n'ont pas la formation adéquate et le système en sera complexifié.

Concernant les options 2 :
L'atelier est légitime : les produits valorisés en filières courtes et le partenariat avec le GIE des établissements d'enseignement agricole sont les principaux arguments pour porter le choix sur l'option 2a. Par contre, la main d'œuvre coûte trop cher, il faut réorganiser la production
L'option 2b va à l'encontre de ces points positifs mais simplifie le système.

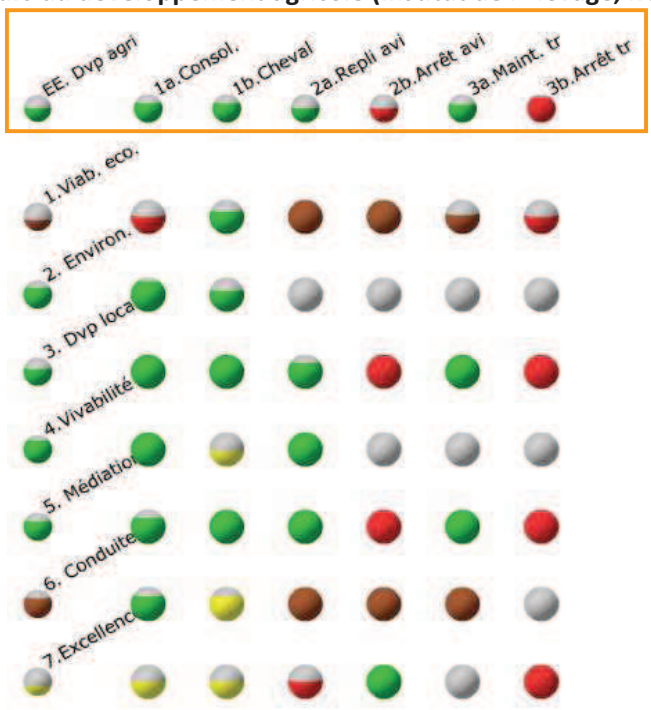
Concernant les options 3 :
L'option 3b affaiblit l'activité du GIE des producteurs fermiers de la forêt de Rambouillet et va obliger les agriculteurs à se déplacer hors du territoire pour transformer leur viande. Cependant le problème de gestion lié au GIE des producteurs fermiers de la forêt de Rambouillet empêche la viabilité économique de l'atelier.

Profession agricole locale (Chambre d'agriculture et des autres syndicats)



Les personnes de la profession agricole locale contactées n'ont pas répondu à notre sollicitation.

Acteurs du développement agricole (Institut de l'Elevage, Ifocap)



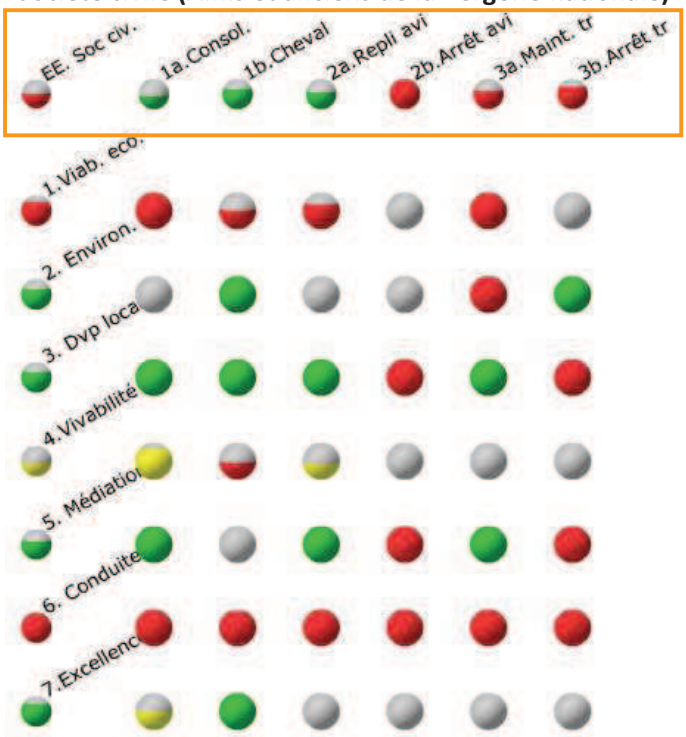
On a une orientation nette vers le choix des options 2a et 3a. Et un jugement positif pour les deux options 1. Ce choix est à interpréter avec précaution car il est du à deux participants (un pour chacun des acteurs) aux évaluations très différentes.

Concernant les options 1 :
L'option 1a n'est pas viable et pérenne économiquement pour le participant de l'IFOCAP. Elle est positive pour l'animation et a une certaine légitimité pour la démonstration de la production animale durable. Pour le participant de l'institut de l'élevage, elle est viable et pérenne économiquement et permet la simplification du système et une valorisation en filière courte. Elle peut participer au développement de formations spécifiques au périurbain en lien avec la profession locale et d'Île-de-France, malgré le fait que la Bergerie nationale ait quitté ses actions historiques en matière de zootechnique et d'insémination artificielle, depuis quelques années.
L'option 1b va permettre une diversification des clients et des produits et créer du réseau pour le participant de l'IFOCAP. Par contre, le participant de l'institut de l'élevage émet des doutes sur la viabilité et la pérennité économique de l'activité. Il ajoute que l'introduction du cheval n'est pas forcément un problème en matière d'autonomie alimentaire ou de complexification du système si le chargement animal est bien calculé.

Concernant les options 2 :
Pour le participant de l'IFOCAP, l'aviculture semble se justifier en matière d'animation mais pas forcément en matière de production. Il pourrait être pertinent de repenser cette production en atelier à petits effectifs.
Pour le participant de l'institut de l'élevage, la valorisation en filières courtes de produits en AB est le principal argument pour porter le choix sur l'option 2a. L'atelier est donc légitime mais mérite un meilleur suivi technique.

Concernant les options 3 :
Pour les deux participants, l'option 3a permet la valorisation en filières courtes et a un potentiel de formation pour les étudiants et les professionnels ainsi que pour l'animation. Le meilleur suivi technique de l'atelier et moins de rotation du chef d'exploitation est une condition du bon fonctionnement de cet atelier.

Société civile (Amis et anciens de la Bergerie nationale)



On a une orientation nette vers le choix de l'option 2a, un jugement positif pour les deux options 1 et un jugement négatif pour les deux options 3.

Concernant les options 1 :
L'option 1a n'est pas viable économiquement mais a une légitimité sur le territoire. Elle est positive pour l'animation et a une certaine légitimité pour la démonstration auprès de la profession.
L'option 1b n'est peut être pas viable économiquement mais permettra de toucher des subventions. Cette option est intéressante pour la gestion de l'espace et donc peut rendre des services marchands au territoire. Elle va cependant poser des problèmes de conflits avec les salariés.

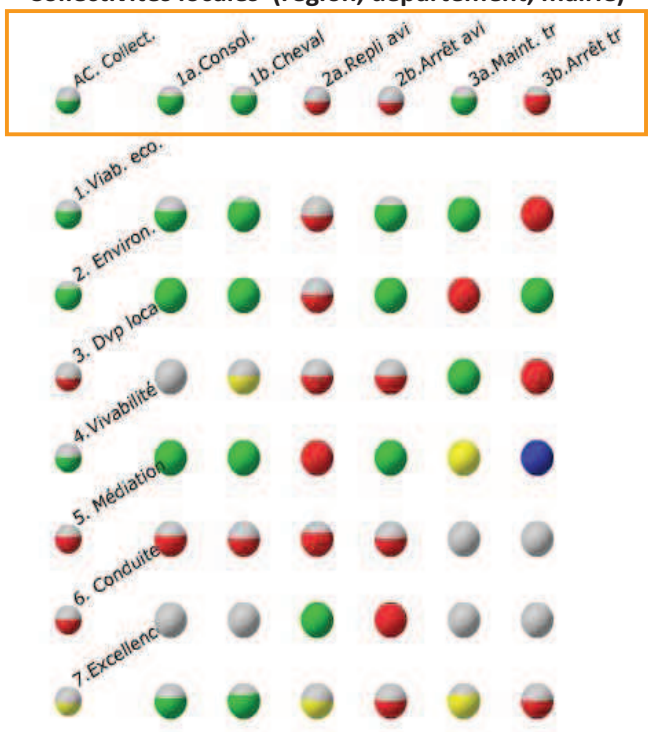
Concernant les options 2 :
La valorisation en filières courtes de produits en AB et la potentialité d'un partenariat avec le GIE des établissements d'enseignement agricole sont les principaux arguments pour porter le choix sur l'option 2a. Le repli améliore les conditions de travail, mais la formation continue devrait être plus présente pour permettre une meilleure gestion. L'option 2b va à l'encontre de ces points positifs.

Concernant les options 3 :
La transformation n'est pas viable économiquement et provoque des rejets en terme environnemental. L'arrêt permettrait de mettre fin à ces deux problèmes. La valorisation en filières courtes et le partenariat avec le GIE des établissements d'enseignement agricole sont des points positifs pour son maintien. La transformation est aussi nécessaire pour la démonstration en visite et en formation.

Toutes options confondues :
Il y a un problème de conduite des ateliers, à cause du turn-over des chefs d'exploitation et du manque d'intéressement pour motiver les équipes.

Les autorités coordinatrices

Collectivités locales (région, département, mairie)



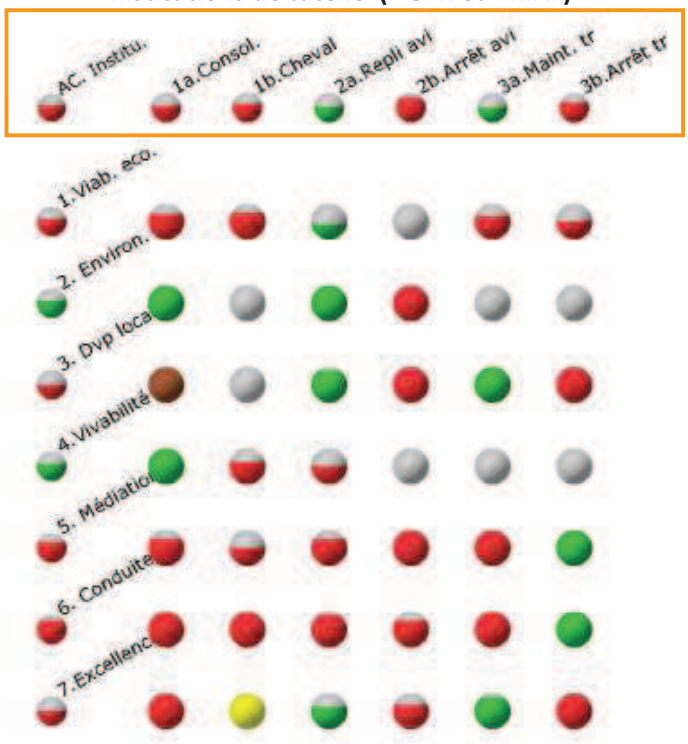
On a une orientation nette vers le choix de l'option 3a, un jugement positif pour les deux options 1 et un jugement négatif pour les deux options 2. Ce choix est à interpréter avec précaution car il est dû à trois participants (un pour chacun des trois acteurs) aux évaluations très différentes.

Concernant les options 1 :
Du coté des participants de la région et du département, la viabilité de cette option n'est pas nécessairement bonne. Mais ce n'est pas l'objectif car on est dans la démonstration et la recherche. L'atelier est légitime et ce sont aux collectivités d'aider à son maintien. Pour le participant de la mairie, la viabilité n'est pas bonne mais l'atelier est légitime pour l'animation et la conservation du Mérinos, il faudrait donc réduire les effectifs pour ne répondre qu'à ces deux missions.
L'introduction du cheval n'a pas été évaluée par le participant de la région. Elle a été plébiscitée par le participant du département qui met en avant la possibilité d'avoir des subventions, cet atelier étant légitime dans le département. Pour le participant de la mairie, l'introduction du cheval est légitime dans le département mais ne doit pas trop complexifier le système.

Concernant les options 2 :
Du coté du participant du département, la valorisation en filières courtes, la participation au développement local et le fait qu'il y ait un savoir-faire le rendent légitime
Par contre pour le participant de la mairie, il n'a pas d'intérêt **en ce qui concerne** le développement local, l'activité étant inexistante sur le territoire. Il y a une opposition entre le participant de la mairie et celui de la région concernant l'enjeu de médiation des connaissances : pour le premier, l'atelier est légitime pour la pédagogie et la formation, et pour le second, la ferme pédagogique ne va pas assez loin dans l'approfondissement des connaissances et l'accueil et la sécurité sont trop vétustes.

Concernant les options 3 :
Pour les trois participants, l'atelier est légitime car il permet la valorisation en filières courtes et soutient le territoire.

Institutions de tutelle (DGER et DRIAF)



On a une orientation nette vers le choix des options 2a et 3a, et un jugement négatif pour les deux options 1. Ce choix est à interpréter avec précaution car il est du à trois participants (un groupe de participants pour la DGER et deux participants pour la DRIAF) aux évaluations très différentes.

Concernant les options 1 :
L'option 1a est potentiellement viable économiquement à travers l'optimisation (moins d'intrant et d'heures de travail) pour les participants de la DGER et à travers l'adéquation avec les aides de la PAC pour les participants de la DRIAF. Par contre, le coût de la main d'œuvre reste trop important. Les participants de la DRIAF ajoutent que l'activité de l'exploitation est trop éloignée de la formation et que les changements pour améliorer la viabilité arrivent trop tardivement : la question aurait du se poser dès les années 90.
Pour les deux acteurs, l'option 1b va complexifier le système et amener des conflits internes, sauf s'il y a embauche.

Concernant les options 2 :
Pour les participants de la DGER, les produits en AB valorisés en filières courtes contrebalancent les coûts de main d'œuvre trop élevés. Mais il faut plus de polyvalence entre les employés.
Les participants de la DRIAF livrent les mêmes arguments et ajoutent l'importance de garder cet atelier au niveau de l'Île-de-France où l'aviculture est en train de mourir.
Les deux acteurs soulignent le manque de relation entre production et formation.

Concernant les options 3 :
La valorisation en filières courtes et le partenariat avec le GIE des producteurs fermiers de la forêt de Rambouillet est un point positif. Il est donc légitime dans le service rendu au territoire mais complexifie le système et n'apporte rien à l'animation et la formation.

Annexe 15. Présentation de la démarche de concertation (exploitation de la Bn)

Les avenirs de l'exploitation agricole de la Bergerie nationale

ÉLÉMENTS D'UNE DÉMARCHE DE CONCERTATION

Contexte du projet

En février 2009, la Bergerie nationale s'est fixée comme objectif de présenter un projet pour les plateformes techniques (exploitation agricole et centre hippique) et le pôle animation-culture. Elle souhaite pour cela privilégier une approche basée sur les principes du développement durable et intégrer les acteurs impliqués dans la Bergerie nationale. Ce projet sera au final proposé à la délibération au conseil d'administration du CEZ de mars 2010.

C'est en 1783 que Louis XVI a acheté le domaine de Rambouillet pour en faire un domaine de chasse. C'est également l'époque de "l'agromanie" et il décide la création d'une ferme expérimentale. Cette deuxième vocation du domaine se concrétise par la construction de la "grande ferme" en 1785. Cette double fonction restera toujours le fondement de ce site national. La vocation d'élevage de la Bergerie nationale date de 1786 et de l'achat d'un troupeau de Mérinos espagnols qui a donné naissance aux "Mérinos de Rambouillet". De l'école des bergers ouverte en 1794 à la création du Centre de formation pour apprenti en 1993, la Bergerie nationale affirme aussi une vocation d'enseignement forte.

Le projet d'exploitation précisera les objectifs, les actions à mener et les critères d'évaluation pour la période du projet d'établissement 2008-2013. Pour porter cette réflexion sur son avenir de façon innovante, la Bergerie nationale s'est proposée d'impliquer l'équipe IACA du Centre d'Économie et d'Éthique pour l'Environnement et le Développement (C3ED) à travers un projet de recherche-action. Ce projet représente une opportunité de mettre en place une démarche de gouvernance par concertation des partenaires du projet d'exploitation. Cette démarche, basée sur la méthode INTEGRAAL, apporte sa capacité d'évaluer les options pour le futur de l'exploitation agricole par rapport à des critères de performance.

Table des Matières

- La méthode d'évaluation *INTEGRAAL* page 2
- Application de la méthode pour l'exploitation agricole page 3

1

Annexe 15. Présentation de la démarche de concertation (exploitation de la Bn)

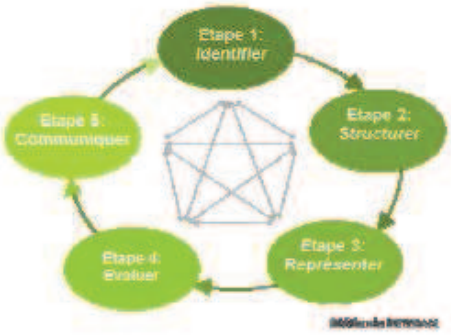
La méthode d'évaluation INTEGRAAL

L'équipe IACA du C3ED propose, pour structurer la démarche de consultation puis d'évaluation des options pour l'exploitation agricole de la Bergerie nationale, l'application d'une méthode innovante nommée INTEGRAAL.

La méthode INTEGRAAL est une proposition développée ces dernières années à travers différents projets de recherche. Cette méthode d'évaluation multicritères et multi-acteurs vise, d'une part, **à rendre plus lisible la diversité des enjeux et des points de vue associés à un problème** et, d'autre part, à **engager les acteurs concernés par une question à rentrer dans un processus d'évaluation.**

Autrement dit, après avoir construit avec les acteurs les composantes de la question (c'est-à-dire 1- qui en sont les acteurs ? 2- quels en sont les enjeux ? et 3- quelles sont les futurs envisageables), il leur est demandé d'évaluer chaque option sur la base des enjeux définis.

La méthode vise à ce que les acteurs entrent dans un processus d'apprentissage et de délibération qui doit permettre de mieux comprendre les arguments des autres et, plus globalement de faire avancer des débats parfois stériles (pour ou contre cette option). A la fin, et si cela est possible, il est ainsi envisageable de trouver des solutions qui satisfassent au mieux chacun d'entre eux.



Cette méthode est composée de 5 étapes principales, dont la réalisation n'est pas obligatoirement linéaire :

Etape 1 : Identification du problème

Il s'agit dans un premier temps de bien identifier le champ du problème et de répondre à des questions du type: sur quoi allons-nous travailler ? Qu'est-ce que nous voulons savoir ?

Etape 2 : Organiser le problème

Cette étape vise à structurer le problème en termes d'acteurs (les parties prenantes), de catégories d'enjeux (les questions clés du problème) et de scénarios/options. Ces catégories seront définies avec l'aide des acteurs.

Etape 3 : Identifier et mobiliser des outils de représentation

Cette étape consiste à rassembler et à produire des moyens de représentation de la situation afin de faciliter la compréhension. Il peut s'agir de diagnostics, de cartes, de textes écrits, de photos, de peinture, etc.

Etape 4 : Mobiliser les acteurs pour une évaluation autour d'actions à réaliser

L'objectif de cette étape est de réunir les acteurs autour du cadre défini dans les étapes précédentes (acteurs, enjeux et options) afin que chacun évalue les options envisagées sur la base des enjeux. Ceci vise à faire rentrer les acteurs dans un processus de dialogue et de négociation.

Etape 5 : Communication des résultats et retour d'expérience

Il s'agit ici de communiquer les résultats de l'étude auprès des participants mais aussi du public de façon plus large.

Cette dernière étape vise à s'interroger sur les suites de l'étude afin de la faire vivre dans le futur. Il peut notamment s'agir d'une réflexion sur les actions à mettre en œuvre à partir des conclusions issues du processus.

C'est également l'occasion de revenir sur les réussites et les ratés du processus afin de retourner si nécessaire à une étape et plus globalement de tirer des leçons de l'expérience.

Annexe 15. Présentation de la démarche de concertation (exploitation de la Bn)

Application de la méthode d'évaluation INTEGRAAL

Février => Étape 1	▶ Réunion de lancement avec l'ensemble des responsables de plateformes de la Bn	Planning du projet d'exploitation
Mars-Avril => Étape 2 et 3	▶ Enquête sur les attentes des plateformes et sur les attentes extérieures d'après les plateformes de la Bn	Note de synthèse sur l'examen des attentes
Juin => Étape 2	▶ Réunion avec les responsables de plateformes de la Bn pour s'accorder sur les catégories d'acteurs, d'enjeux et les scénarios	Documents de présentation de la démarche de concertation et des composantes d'évaluation
Septembre => Étape 4	▶ Rencontres avec les acteurs de la Bn: 1ère réunion: Présentation de la démarche 2ème réunion: Évaluation des scénarios retenus ▶ Rendez-vous avec les acteurs externes: Présentation de la démarche Évaluation des scénarios retenus	Documents de présentation des résultats de l'évaluation
Septembre => Étape 4 et 5	▶ Réunion de clôture avec l'ensemble des acteurs impliqués pour présenter et discuter des résultats de l'étude	Rapport final sur l'évaluation Présentation de l'expertise technico-économique des scénarios
Novembre => Étape 5	▶ Choix du système de production pour le projet d'exploitation	Rédaction du projet d'exploitation
Mars 2010 => Étape 5	▶ Validation du projet d'exploitation au Conseil d'administration	Mise en place du projet de plateforme

3

Annexe 15. Présentation de la démarche de concertation (exploitation de la Bn)

Points clés de la méthode

- Permet **une lecture de la diversité des enjeux et de la diversité des points de vue** liés aux projets de développement de l'exploitation agricole.
- **Fait émerger des idées de développement inédites** mieux adaptées au contexte local.
- Offre une **structure** permettant aux acteurs de rentrer dans un **processus de dialogue** visant à développer des solutions mieux adaptées aux besoins et donc mieux acceptées.

Questions / réponses

1) Quel est mon intérêt à participer dans ce projet ?
L'intérêt est principalement lié au fait de pouvoir faire entendre ses préoccupations, ses attentes ou ses projets par rapport à l'exploitation agricole. C'est également l'occasion de participer à une expérience humaine qui doit permettre de construire un projet en commun. Enfin, le projet représente également une opportunité de se familiariser avec des notions de développement durable, de développement du territoire, d'environnement, etc.

2) Combien de temps cela va-t-il me prendre ?
Une implication dans un projet de ce type implique effectivement une certaine disponibilité ainsi qu'un engagement sur la durée. Trois sessions de rencontres sont prévues entre mi-août et fin septembre. Selon l'objectif des sessions et la façon dont elles se déroulent, leur durée peut varier entre une heure et trois heures.

3) Les informations transmises durant les réunions sont-elles confidentielles ?
En tant que chercheurs, nous accordons une importance toute particulière à la confidentialité des échanges ayant cours durant les réunions et les entretiens. Les informations seront néanmoins utilisées mais non directement reliées à son auteur (« un salarié de l'exploitation nous a dit... »).

4) A la fin du projet, saurons-nous quel scénario choisir pour l'exploitation agricole?
Au contraire de l'aide à la décision qui porte toute son attention sur la recherche d'une solution unique et optimale, l'aide à la délibération accorde beaucoup d'importance au dialogue entre acteurs et intègre la possibilité qu'ils ne puissent pas trouver d'accord sur les actions à mener. A l'issue du projet, les décideurs disposent des informations leur permettant de prendre des décisions mieux adaptées aux besoins énoncés par les parties prenantes.

Contacts :
Charlotte Da Cunha, chargée d'étude C3ED
Université de Versailles Saint Quentin en Yvelines
CEZ—Parc du château—78514 Rambouillet
01 61 08 69 49
charlotte.da-cunha@c3ed.uvsq.fr
www.c3ed.uvsq.fr

Crédit photos: Bergerie nationale - CEZ

Annexe 16. Mise en place de l'évaluation participative multicritère (exploitation de la Bn)

Les avenirs de l'exploitation agricole de la Bergerie nationale

MISE EN PLACE DE L'ÉVALUATION PARTICIPATIVE MULTICRITÈRE

Contexte du projet

En février 2009, la Bergerie nationale s'est fixée comme objectif de présenter un projet pour les plateformes techniques (exploitation agricole et centre hippique) et le pôle animation-culture. Elle souhaite pour cela privilégier une approche basée sur les principes du développement durable et intégrer les acteurs impliqués dans la Bergerie nationale. Ce projet sera au final proposé à la délibération au conseil d'administration du CEZ de mars 2010.

C'est en 1783 que Louis XVI a acheté le domaine de Rambouillet pour en faire un domaine de chasse. C'est également l'époque de "l'agromanie" et il décide la création d'une ferme expérimentale. Cette deuxième vocation du domaine se concrétise par la construction de la "grande ferme" en 1785. Cette double fonction restera toujours le fondement de ce site national. La vocation d'élevage de la Bergerie nationale date de 1786 et de l'achat d'un troupeau de Mérinos espagnols qui a donné naissance aux "Mérinos de Rambouillet". De l'école des bergers ouverte en 1794 à la création du Centre de formation pour apprenti en 1993, la Bergerie nationale affirme aussi une vocation d'enseignement forte.

Le projet d'exploitation précisera les objectifs, les actions à mener et les critères d'évaluation pour la période du projet d'établissement 2008-2013. Pour porter cette réflexion sur son avenir de façon innovante, la Bergerie nationale s'est proposée d'impliquer l'équipe IACA du Centre d'Économie et d'Éthique pour l'Environnement et le Développement (C3ED) à travers un projet de recherche-action. Ce projet représente une opportunité de mettre en place une démarche de gouvernance par concertation des partenaires du projet d'exploitation. Cette démarche, basée sur la méthode INTEGRAAL, apporte sa capacité d'évaluer les options pour le futur de l'exploitation agricole par rapport à des critères de performance.

Table des Matières

- La méthode d'évaluation *INTEGRAAL* — *page 2*
- La matrice de délibération — *page 3*
- Les défis posés par l'avenir de l'exploitation agricole — *page 4*
- Application de la méthode pour l'exploitation agricole — *page 5*
- Les composantes de l'évaluation: les catégories d'acteurs, les scénarios et les enjeux — *page 6*

1

Annexe 16. Mise en place de l'évaluation participative multicritère (exploitation de la Bn)

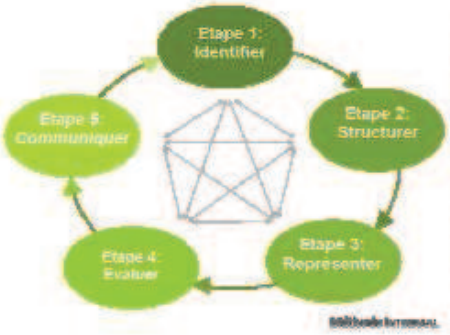
La méthode d'évaluation INTEGRAAL

L'équipe IACA du C3ED propose, pour structurer la démarche de consultation puis d'évaluation des options pour l'exploitation agricole de la Bergerie nationale, l'application d'une méthode innovante nommée INTEGRAAL.

La méthode INTEGRAAL est une proposition développée ces dernières années à travers différents projets de recherche. Cette méthode d'évaluation multicritères et multi-acteurs vise, d'une part, **à rendre plus lisible la diversité des enjeux et des points de vue associés à un problème** et, d'autre part, à **engager les acteurs concernés par une question à rentrer dans un processus d'évaluation.**

Autrement dit, après avoir construit avec les acteurs les composantes de la question (c'est-à-dire 1- qui en sont les acteurs ? 2- quels en sont les enjeux ? et 3- quelles sont les futurs envisageables), il leur est demandé d'évaluer chaque option sur la base des enjeux définis.

La méthode vise à ce que les acteurs entrent dans un processus d'apprentissage et de délibération qui doit permettre de mieux comprendre les arguments des autres et, plus globalement de faire avancer des débats parfois stériles (pour ou contre cette option). A la fin, et si cela est possible, il est ainsi envisageable de trouver des solutions qui satisfassent au mieux chacun d'entre eux.



Cette méthode est composée de 5 étapes principales, dont la réalisation n'est pas obligatoirement linéaire :

Etape 1 : Identification du problème

Il s'agit dans un premier temps de bien identifier le champ du problème et de répondre à des questions du type: sur quoi allons-nous travailler ? Qu'est-ce que nous voulons savoir ?

Etape 2 : Organiser le problème

Cette étape vise à structurer le problème en termes d'acteurs (les parties prenantes), de catégories d'enjeux (les questions clés du problème) et de scénarios/options. Ces catégories seront définies avec l'aide des acteurs.

Etape 3 : Identifier et mobiliser des outils de représentation

Cette étape consiste à rassembler et à produire des moyens de représentation de la situation afin de faciliter la compréhension. Il peut s'agir de diagnostics, de cartes, de textes écrits, de photos, de peinture, etc.

Etape 4 : Mobiliser les acteurs pour une évaluation autour d'actions à réaliser

L'objectif de cette étape est de réunir les acteurs autour du cadre défini dans les étapes précédentes (acteurs, enjeux et options) afin que chacun évalue les options envisagées sur la base des enjeux. Ceci vise à faire rentrer les acteurs dans un processus de dialogue et de négociation.

Etape 5 : Communication des résultats et retour d'expérience

Il s'agit ici de communiquer les résultats de l'étude auprès des participants mais aussi du public de façon plus large.

Cette dernière étape vise à s'interroger sur les suites de l'étude afin de la faire vivre dans le futur. Il peut notamment s'agir d'une réflexion sur les actions à mettre en œuvre à partir des conclusions issues du processus.

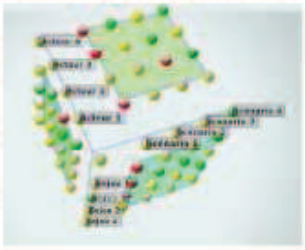
C'est également l'occasion de revenir sur les réussites et les ratés du processus afin de retourner si nécessaire à une étape et plus globalement de tirer des leçons de l'expérience.

2

La matrice de délibération

L'objectif de la Matrice de Délibération est de faire apparaître les opinions des différents acteurs impliqués dans un problème, afin de définir une option qui satisfasse au mieux chacun (ou du moins dans laquelle chacun se retrouve).

Plus concrètement, la Matrice permet de confronter trois éléments représentés par les trois axes de la Matrice :

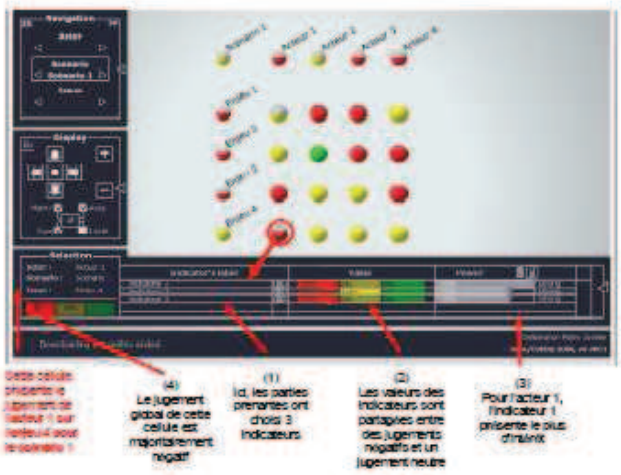


- Les options envisagées pour la gestion de la ressource ou du problème sont décrits à travers l'axe des **scénarios** ;
- Les scénarios sont, sur le deuxième axe, évalués sur la base **d'enjeux ou de catégories d'enjeux** (par exemple, préservation de la santé, de la qualité environnementale, etc.)
- Les jugements sont portés, sur le troisième axe, par les **acteurs ou parties prenantes** impliqués dans le processus.

Le croisement de ces trois dimensions permet la construction de la Matrice de Délibération. La confrontation de chacun de ces trois axes se fait sous la forme d'une cellule : **l'acteur x juge le scénario y à travers l'enjeu z.**

Trois niveaux de précision s'offrent alors aux participants pour effectuer leur jugement : (1) colorer la cellule, (2) colorer la cellule en justifiant leur jugement à travers un commentaire et (3) justifier leur jugement à l'aide d'indicateurs.

Une fois les jugements réalisés, la Matrice devient le support de dialogue et de délibération entre les acteurs sur le problème.


(4)
Le jugement global de cette cellule est majoritairement négatif
(1)
Ici, les parties prenantes ont choisi 3 indicateurs
(2)
Les valeurs des indicateurs sont partagées entre des jugements négatifs et un jugement neutre
(3)
Pour l'acteur 1, l'indicateur 1 présente le plus d'intérêt

3

Annexe 16. Mise en place de l'évaluation participative multicritère (exploitation de la Bn)

Les défis posés par l'avenir de l'exploitation agricole

La décision concernant l'avenir de l'exploitation agricole se heurte à plusieurs difficultés.

Une pluralité d'enjeux et d'échelle

Tout projet de développement est associé à une pluralité d'enjeux (environnementaux, sociaux, économiques et politiques) articulés à des échelles différentes (locale, régionale, nationale, globale, etc.). Difficile pour le décideur de comprendre tous les effets d'une décision.

Par exemple, l'introduction d'un élevage de chevaux peut engendrer des rentrées financières directes et indirectes et contribuer à l'équilibre financier de l'exploitation agricole. Elle peut également entraîner des conflits concernant les surfaces de prairies utilisées, le travail demandé aux salariés, la légitimité de développer cet élevage à la Bergerie nationale, etc.
Quel enjeu privilégier ? L'équilibre économique est-il plus important que le risque de conflits d'usage?

Une pluralité d'acteurs

Par ailleurs, ces enjeux sont jugés de façon différente, parfois contradictoire, par une pluralité d'acteurs, selon leur système de valeurs mais aussi selon leur mode de vie.

Pour certaines personnes, la préservation de l'environnement n'est pas négociable alors que pour d'autres les résultats économiques sont à mettre en avant tout. Qui a raison ? Qui doit être privilégié? Pour quelle raisons? Chaque vision trouve sa justification et aucun argument ne peut être jugé comme moins recevable qu'un autre.

Cette pluralité engendre un degré de complexité supplémentaire pour la bonne compréhension de la situation : que souhaitent les acteurs ? Selon quel enjeu (environnement, social, etc.)? Des conflits parfois irrémédiables peuvent apparaître entre acteurs. Au décideur ensuite de trouver les moyens de concilier les intérêts des uns et des autres pour définir des solutions mieux adaptées aux besoins mais aussi mieux acceptées. L'implication des parties prenantes dès le début des réflexions sur un projet apparaît désormais comme une des solutions les plus efficaces pour répondre à ces problèmes.

Des incertitudes scientifiques

Enfin, la prise de décision est souvent associée à des incertitudes scientifiques qui ne permettent plus de se satisfaire d'une expertise concluant qu'une décision est bonne ou mauvaise.

Par exemple, l'accroissement du nombre d'herbivores sur l'exploitation, via la création de l'activité d'élevage équin, est-il susceptible d'entraîner un problème de surexploitation des prairies et obliger à l'achat de granulés? L'apparition de cette production va-t-elle fragiliser l'ensemble de l'agrosystème ?

L'intégration d'une pluralité de savoirs, non seulement experts mais aussi pratiques, est une alternative pour une plus grande adéquation des solutions envisagées. Différentes catégories d'acteurs, avec leurs propres expériences, peuvent apporter une vision plus large et plus riche qu'un point de vue unique.

Annexe 16. Mise en place de l'évaluation participative multicritère (exploitation de la Bn)

Application de la méthode d'évaluation INTEGRAAL

Février => Étape 1	▶ Réunion de lancement avec l'ensemble des responsables de plateformes de la Bn	Planning du projet d'exploitation
Mars-Avril => Étape 2 et 3	▶ Enquête sur les attentes des plateformes et sur les attentes extérieures d'après les plateformes de la Bn	Note de synthèse sur l'examen des attentes
Juin => Étape 2	▶ Réunion avec les responsables de plateformes de la Bn pour s'accorder sur les catégories d'acteurs, d'enjeux et les scénarios	Documents de présentation de la démarche de concertation et des composantes d'évaluation
Septembre => Étape 4	▶ Rencontres avec les acteurs de la Bn: 1ère réunion: Présentation de la démarche 2ème réunion: Évaluation des scénarios retenus ▶ Rendez-vous avec les acteurs externes: Présentation de la démarche Évaluation des scénarios retenus	Documents de présentation des résultats de l'évaluation
Septembre => Étape 4 et 5	▶ Réunion de clôture avec l'ensemble des acteurs impliqués pour présenter et discuter des résultats de l'étude	Rapport final sur l'évaluation Présentation de l'expertise technico-économique des scénarios
Novembre => Étape 5	▶ Choix du système de production pour le projet d'exploitation	Rédaction du projet d'exploitation
Mars 2010 => Étape 5	▶ Validation du projet d'exploitation au Conseil d'administration	Mise en place du projet de plateforme

5

Annexe 16. Mise en place de l'évaluation participative multicritère (exploitation de la Bn)

Les composantes de l'évaluation

Le travail d'évaluation vise à ce que les options d'avenirs possibles de l'exploitation agricole (a) soient évalués par des acteurs concernés (b) au regard des enjeux de performances (c). Nous rappelons ici le contenu et la description de chacun de ces trois éléments.

(a) Les options d'avenirs possibles de l'exploitation agricole

Pour chacune des trois grandes parties de l'activité de production de l'exploitation (polyculture-élevage d'herbivores, aviculture, abattage et transformation de viande), deux options différentes sont proposées à l'évaluation. Les trois options choisies constitueront le système de production du projet d'exploitation.

Polyculture élevage d'herbivores	**Option n°1a : consolidation** Une optimisation du système actuel permettra de limiter au maximum l'approvisionnement extérieur et d'améliorer les performances des animaux. L'objectif est d'obtenir une meilleure utilisation de l'herbe: mise à l'herbe des troupeaux plus précoce et plus longue, pratique du pâturage mixte, concentration des périodes de vêlages, etc. Cette orientation permet le maintien des effectifs laitiers, bovins viandes et de deux troupeaux ovins. **Option n°1b : introduction du cheval** L'introduction progressive de juments poulinières suitée dans le système décrit dans l'option n°1a. La prestation de saillie et de poulinage est assurée par le Haras des Bréviaires. La Bergerie nationale assurerait celle de l'élevage. 12 juments poulinières pourraient, à terme, être élevées avec leurs poulains jusqu'à 3 ans en partie sur les surfaces libérées par la réduction du troupeau de Limousines et en partie sur 15 ha de prairies mis à disposition par le Haras des Bréviaires.
Aviculture	**Option n°2a : repli de la production avicole** La production d'œufs biologiques est ajustée aux possibilités de commercialisation en circuits courts, seules susceptibles de supporter le coût de revient actuel des œufs (fermeture du poulailler le moins performant pour le ramassage des œufs). La vente en vrac pour les circuits courts sera développée. Des investissements seront réalisés pour automatiser certaines tâches (tri et marquage des œufs). La production de volailles de chair biologique est arrêtée en raison d'un prix de revient très supérieur au prix de vente. La production de poule de réformes sera développée. Les bâtiments non utilisés seront reconvertis à d'autres usages agricoles. **Option n°2b : arrêt de la production avicole** Toutes les activités de production avicole sont abandonnées. Les bâtiments non utilisés seront reconvertis à d'autres usages agricoles. L'arrêt de l'activité entraîne la suppression des postes concernés. D'éventuelles possibilités de réaffectation seront étudiées avec le personnel concerné.
Abattage de volailles Transformation de viande	**Option n°3a : maintien de la transformation** L'activité d'abattage de volaille et de découpe de viande est maintenue. Elle s'appuie sur la proximité d'une clientèle urbaine et sur l'image de la Bergerie nationale. Ce scénario suppose qu'un certain nombre de conditions soient satisfaites par le GIE des fermiers de la forêt de Rambouillet qui exploite l'outil d'abattage et de transformation et dans lequel la Bn est un utilisateur important (maintien de l'agrément sanitaire, rétablissement de sa situation économique...). La pérennité économique de cette activité nécessite aussi une très forte diminution du coût unitaire de transformation. **Option n°3b : arrêt de la transformation** Les mauvais résultats économiques de cette activité et l'absence de perspectives susceptibles de les rétablir conduisent à arrêter cette activité. La Bergerie nationale quitte le GIE des fermiers de la forêt de Rambouillet mais continue de mettre à sa disposition, s'il le souhaite, les outils existants dans des conditions équilibrées à définir. L'arrêt de l'activité entraîne la suppression des postes concernés. D'éventuelles possibilités de réaffectation seront étudiées avec le personnel concerné. La Bn développe ses ventes de viandes en demi-gros dans des circuits de proximité permettant une valorisation supérieure à celle qu'offre la cheville via l'utilisation de son image.

6

(b) Les parties prenantes

Les parties prenantes ou acteurs, sont les personnes concernées par l'avenir de l'exploitation agricole, de façon directe (les salariés par exemple) ou de façon indirecte (la DGER). On peut différencier quatre grands groupes de parties prenantes: les parties prenantes internes, les parties prenantes « externes traditionnelles », les parties prenantes « externes élargies » et les autorités coordinatrices.

Groupes de parties prenantes	Catégories de parties prenantes
Parties prenantes internes	**La Production** (Groupes « Aviculture- transformation », « Ruminants—végétal », « Animation »)
	La Formation (CFA, CFPPA, IA)
	La Recherche (Agriculture Durable, TREE - animation, Écoles des territoires)
	Le centre équestre
Parties prenantes « externes traditionnelles »	**GIE** (GIE des producteurs fermiers de la forêt de Rambouillet, GIE EEA)
	Coopératives et fournisseurs
	Clients (Distributeurs, AMAP)
	ONF
	Amis et anciens de la BN
Parties prenantes « externes élargies »	**Recherche et Enseignement supérieur** (UVSQ, Agroparistech, ENSV, INRA)
	Profession agricole locale (représentants de la chambre d'agriculture et des autres syndicats)
	Acteurs du développement agricole (salariés de la chambre d'agriculture, instituts techniques, autres établissements d'enseignement agricole, ...)
	Société civile (riverains et associations)
Autorités coordinatrices	**Collectivités locales** (région, département, mairie)
	Institutions de tutelle (DGER, DRIAF, Domaine présidentiel)

(c) Les enjeux de performance

Les enjeux de performance doivent être compris comme les conditions sans lesquelles les options définies pour l'exploitation agricole ne pourront pas être considérées comme performantes. Ce sont ces critères qui permettront aux acteurs d'évaluer la pertinence des options.

- **Viabilité économique :**

Depuis plus de 10 ans, le résultat économique de l'exploitation agricole de la Bergerie nationale est chaque année déficitaire. En 2008, seul l'atelier culture, a dégagé un produit permettant de couvrir ses charges y compris celles de personnel. Les résultats économiques de toutes les autres productions et de l'activité de transformation de viande ont été négatifs. L'objectif est d'améliorer sensiblement la rentabilité de l'exploitation agricole avec un objectif d'équilibre économique en 2011.

- **Respect de l'environnement:**

La préservation des ressources en eaux et de la qualité des sols et de l'air local et la protection de la biodiversité sont des enjeux environnementaux forts. Depuis plusieurs années, des efforts importants ont été réalisés pour diminuer les apports d'engrais et des pesticides.
L'exploitation se fixe comme objectif de réduire au maximum son impact sur l'environnement (impératif pour la mise en place de la Cité du développement durable).

- **Participation au développement local:**

La Bergerie nationale participe à la dynamisation des relations au sein du territoire. On peut classer ces relations sous trois formes faisant intervenir diverses catégories d'acteurs : la production, le service, et la création de valeur pour les agents économiques locaux. Dans ce cadre, l'exploitation agricole doit être considérée comme une plateforme d'accueil pour le maintien du tissu social et économique

- **Vivabilité (respecter le bien-être humain et animal):**

Un des enjeux de l'exploitation agricole est de veiller à la qualité des conditions de travail des salariés et du chef d'exploitation. La formation continue des salariés est importante pour l'optimisation de leurs compétences mais aussi pour leur épanouissement. La conformité de l'exploitation aux normes réglementaires et de bien-être animal est aussi essentielle.

- **Médiation des connaissances et pédagogie:**

La Bergerie nationale a des missions pédagogiques fortes : appui à l'enseignement agricole, centre de formations initiales et continues centre de ressources sur le développement durable et ferme pédagogique. Il faut développer les synergies entre contenu des formations et productions de l'exploitation.

- **Conduite du changement:**

L'implication de tous dans le choix du projet d'exploitation permet une réelle adhésion à ce projet et optimise ses chances de réussite. La gestion de l'exploitation nécessite une ligne directrice forte sur le long terme et des partenariats solides pour permettre des avancées concrètes dans la voie du développement durable. Cette orientation se traduira par l'élaboration d'un projet d'exploitation.

- **Exemplarité et Excellence:**

La Bergerie nationale est l'une des seules fermes royales encore en fonctionnement. Ceci lui confère des engagements qui prennent la forme de missions nationales confiées par le ministère de l'agriculture et de la pêche et une exigence en matière de performances économiques, sociales et environnementales. Il est important d'assurer une continuité politique entre les engagements antérieurs et ceux du nouveau projet d'établissement.

7

Annexe 16. Mise en place de l'évaluation participative multicritère (exploitation de la Bn)

Points clés de la méthode

- Permet **une lecture de la diversité des enjeux et de la diversité des points de vue** liés au projet d'exploitation agricole.
- **Fait émerger des idées de développement inédites** mieux adaptées au contexte local.
- Offre une **structure** permettant aux acteurs de rentrer dans un **processus de dialogue** visant à développer des solutions mieux adaptées aux besoins et donc mieux acceptées.

Questions / réponses

1) Quel est mon intérêt à participer dans ce projet ?
L'intérêt est principalement lié au fait de pouvoir faire entendre ses préoccupations, ses attentes ou ses projets par rapport à l'exploitation agricole. C'est également l'occasion de participer à une expérience humaine qui doit permettre de construire un projet en commun. Enfin, le projet représente également une opportunité de se familiariser avec des notions de développement durable, de développement du territoire, d'environnement, etc.

2) Combien de temps cela va-t-il me prendre ?
Une implication dans un projet de ce type implique effectivement une certaine disponibilité ainsi qu'un engagement sur la durée. Trois sessions de rencontres sont prévues entre mi-août et fin septembre. Selon l'objectif des sessions et la façon dont elles se déroulent, leur durée peut varier entre une heure et trois heures.

3) Les informations transmises durant les réunions sont-elles confidentielles ?
En tant que chercheurs, nous accordons une importance toute particulière à la confidentialité des échanges ayant cours durant les réunions et les entretiens. Les informations seront néanmoins utilisées mais non directement reliées à son auteur (« un salarié de l'exploitation nous a dit... »).

4) A la fin du projet, saurons-nous quel scénario choisir pour l'exploitation agricole?
Au contraire de l'aide à la décision qui porte toute son attention sur la recherche d'une solution unique et optimale, l'aide à la délibération accorde beaucoup d'importance au dialogue entre acteurs et intègre la possibilité qu'ils ne puissent pas trouver d'accord sur les actions à mener. A l'issue du projet, les décideurs disposent des informations leur permettant de prendre des décisions mieux adaptées aux besoins énoncés par les parties prenantes.

Contacts :

Charlotte Da Cunha, chargée d'étude C3ED
Université de Versailles Saint Quentin en Yvelines
CEZ—Parc du château—78514 Rambouillet
01 61 08 69 49
charlotte.da-cunha@c3ed.uvsq.fr
www.c3ed.uvsq.fr

Crédit photos: Bergerie nationale - CEZ